

FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

LA PRIME DE GESTION

DANS LES GRANDS RÉSEAUX

DE

CHEMINS DE FER FRANÇAIS

THÈSE POUR LE DOCTORAT

(Sciences politiques et économiques)

Soutenue devant la Faculté de Droit de Bordeaux

le jeudi 19 juin 1924, à 2 heures 1/2 du soir

PAR

Félix LACASSAGNE



BORDEAUX

IMPRIMERIE J. BIÈRE

18-20 22, Rue du Peugue, 18-20-22

1924

THÈSE
POUR LE DOCTORAT



Digitized by the Internet Archive
in 2026

FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

LA PRIME DE GESTION

DANS LES GRANDS RÉSEAUX

DE

CHEMINS DE FER FRANÇAIS

THÈSE POUR LE DOCTORAT

(Sciences politiques et économiques)

Soutenue devant la Faculté de Droit de Bordeaux

le jeudi 19 juin 1924, à 2 heures 1/2 du soir

PAR

Félix LACASSAGNE



BORDEAUX

IMPRIMERIE J. BIÈRE

18-20 22, Rue du Peugue, 18-20-22

1924

FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

Professeurs honoraires : MM. SAUVAIRE-JOURDAN, * I. ; BARDE * I.

MM. DUGUIT, O. *, * I., *Doyen*, professeur de *Droit constitutionnel et administratif*.

DE BOECK, * I., *Assesseur du Doyen*, professeur de *Droit international* et chargé d'un cours de *Droit international privé* (Licence).

BENZACAR, * I., professeur d'*Economie politique* et chargé d'un cours de *Législation financière* (3^e année).

FERRON, * I., professeur de *Droit commercial*.

FERRADOU, * I., professeur d'*Histoire du droit* et chargé d'un cours d'*Histoire du droit* (Doctorat).

MARIA, * I., professeur de *Droit romain*.

MARGAT, * I., professeur de *Droit civil* et chargé d'un cours de *Droit civil* (Capacité).

BONNECASE, * A., professeur de *Droit civil* et chargé d'un cours de *Droit maritime* (3^e année).

PALMADE, * A. *, professeur de *Droit civil* et chargé d'un cours de *Droit civil* (Capacité).

VIZIOZ, professeur de *Procédure civile* et chargé d'un cours de *Droit civil comparé* (Doctorat).

PIROU, * A., professeur d'*Economie politique et science financière* et chargé d'un cours d'*Histoire des doctrines économiques*.

BONNARD, * I., professeur de *Droit administratif* et chargé d'un cours de *Droit constitutionnel* (Doctorat).

POPLAWSKI, professeur de *Droit criminel* et chargé d'un cours de *Législation industrielle*.

BOYÉ, chargé du cours de *Droit romain* (2^e année) et du cours de *Pandectes*.

M. MONTIGAUD, * I., *secrétaire*.

Mme COSTES, *commise au secrétariat*.

M. SALINGARDES, * I., *bibliothécaire*.



COMMISSION DE LA THÈSE

MM. PIROU	Président
BENZACAR	} Suffragants
VIZIOZ	

A MES PARENTS



INTRODUCTION

La situation de nos chemins de fer après la guerre différait profondément de celle d'avant guerre.

Les réseaux étaient tous déficitaires : leurs dépenses avaient, par suite de la hausse générale des prix, augmenté dans des proportions considérables, leurs tarifs avaient été élevés trop tardivement et dans une proportion insuffisante. Le déficit de la période de guerre fut de 2 milliards 612 millions. Les transports que les grands réseaux firent pour le compte de l'administration militaire s'effectuèrent d'abord à perte. Le traité Cotellet, passé entre l'Etat et les compagnies en 1898, stipulait que ces transports se feraient à la moitié du tarif légal, et que la capacité des wagons utilisés par l'administration militaire serait évaluée forfaitairement à 6 tonnes 1/4. Or, les transports civils s'effectuant à perte, et un grand nombre de wagons d'une capacité supérieure à 6 tonnes 1/4 ayant été construits depuis 1898, on voit combien les clauses du traité Cotellet étaient désastreuses pour les compagnies. L'Etat consentit en 1919 à la révision de ce traité : un avenant décida que ces transports seraient payés, avec effet rétroactif depuis le début de la guerre, au prix de revient.

Le gros déficit des réseaux aurait été, à lui seul, une cause financière suffisante de remaniement des conventions de 1883. En outre les réseaux du Nord et du P. L. M. étaient dans une situation spéciale. La garantie d'intérêts

avait cessé pour ces deux compagnies le 31 décembre 1914; dès cette date ces deux réseaux devaient prendre à leur charge les insuffisances éventuelles de l'exploitation de leurs lignes. Cela les aurait conduits, vu les circonstances, à la faillite à bref délai. La loi du 26 décembre 1914 les autorisa à reporter tout ou partie des insuffisances d'exploitation à leur compte de premier établissement pour l'exercice 1914 et les suivants, jusque, et y compris, l'exercice qui suivrait celui au cours duquel la paix aurait été conclue. Cela permettait à ces deux compagnies de couvrir leur déficit par l'emprunt, et de gréver seulement les exercices subséquents des charges de cet emprunt. Mais ce n'était là qu'une solution provisoire.

Le déficit ne pouvait aucunement être imputé à la mauvaise gestion des administrations des réseaux¹. Dès la mobilisation les chemins de fer passèrent entre les mains de l'autorité militaire, et leurs administrations perdirent toute liberté d'action. Il y eut, dès décembre 1917, partage d'autorité entre l'administration militaire et l'administration civile. Ce n'est que le 24 octobre, date de la cessation des hostilités, que les administrations des réseaux reprirent leur liberté d'action.

Enfin, dès 1918, le petit personnel qui, antérieurement, avait été dévoué cessa de l'être, la C. G. T. l'excitait en sourdine contre les compagnies, l'Etat n'osa réagir. Ces excitations, jointes à l'imagination de l'Etat, entraînèrent en 1920 une série de grèves. Le 25 janvier 1919, il y eut sur le P. L. M. une grève qui se traduisit par un arrêt d'une minute des trains, par une cessation du travail pendant un quart d'heure dans les gares et dans les ateliers. Ce fut une sorte de mobilisation des forces syndicalistes. La seule sanction qui fut prise, fut une peine légère in-

1. Ce fut le réseau de l'Etat qui eut le plus fort déficit.

fligée par le Conseil de Guerre à l'instigateur de la grève. Un peu plus tard, le Gouvernement intervint auprès des compagnies pour qu'elles ne prennent aucunes anction à l'égard des agents qui chômeraient le 1^{er} mai. En janvier 1920, une grève éclata dans les ateliers du P. O., afin de faire lever des punitions infligées à certains agents, la Compagnie du P. O. dut, à la demande du ministre des Travaux Publics, lever ces punitions. En février 1920, il y eut, pour des motifs analogues, une grève générale, le Gouvernement intervint de nouveau et força les compagnies à ne pas prendre des sanctions contre les grévistes. Enfin, le 1^{er} mai 1920 éclata une grève générale dont le but était de forcer le Gouvernement à nationaliser les chemins de fer. Les compagnies, soutenues par la grande majorité de l'opinion publique et par le Gouvernement, assurèrent le service avec le concours de volontaires et révoquèrent les grévistes.

On a pu se rendre compte, par ce que nous venons d'exposer, que la situation financière et morale de nos réseaux était extrêmement grave. Une modification des conventions de 1883 semblait nécessaire.

La tâche des négociateurs de la nouvelle convention était double : liquider le lourd passé de la guerre, réorganiser l'avenir.

On liquida le passé en faisant d'abord remise aux compagnies de leur dette de garantie contractée pendant la guerre — L'Etat s'engagea à rembourser aux compagnies du Nord et du P. L. M., les sommes portées ou à porter au compte de premier établissement de ces deux réseaux, par application de la loi du 26 décembre 1914. Cette remise se justifie par l'idée que les compagnies ayant été privées de leur liberté d'administration pendant la guerre, on ne pourrait les rendre responsables de leur déficit de guerre. Des mesures encore plus bien-

veillantes pour les compagnies ont été prises, pour les mêmes motifs, en Angleterre et aux Etats-Unis.

On arrêta ensuite au 31 décembre 1913 l'intérêt des dettes de garantie, contractées par les compagnies avant 1914. Cette disposition s'explique par le fait que, dans la nouvelle convention, dès que les compagnies ont un excédent de recettes, elles doivent le verser au fonds commun. En les forçant à payer à l'Etat l'intérêt des dettes de garantie contractées avant 1914, on diminuerait leurs versements au fonds commun, et, par là, les possibilités d'abaissement des tarifs. L'Etat a préféré sacrifier ses intérêts à ceux des usagers.

Enfin pour bien montrer que le passé était liquidé, l'Etat et les réseaux stipulèrent qu'ils renonçaient réciproquement à toute action en raison des charges de guerre. Les réseaux renoncèrent également à toute réclamation au sujet des comptes de garantie et de l'application des lois, décrets, décisions ministérielles, conventions passées entre eux et l'Etat. Les réseaux se désistèrent des instances en cours et supportèrent les frais du désistement.

L'avenir fut réorganisé sur des bases nouvelles. On poursuivit un triple but.

On voulut d'abord instituer une organisation commune destinée à assurer la coordination des différentes exploitations, en concordance avec les intérêts généraux de la nation. On laissa subsister les administrations particulières de chaque réseau, parce qu'on pensait qu'il serait très difficile à une administration unique de gérer 40.000 kilomètres de voies ferrées, et que l'existence de plusieurs réseaux pouvait être un stimulant à l'émulation, chaque réseau voulant faire mieux que les autres. Mais on voulut coordonner les différentes exploitations des réseaux, supprimer le particularisme qui existait dans chaque

réseaux — nous croyons qu'on a beaucoup exagéré sur ce dernier point — ; on créa deux organismes nouveaux pour réaliser cette coordination : le Conseil supérieur des chemins de fer, et le Comité de Direction.

Le Conseil supérieur est composé pour parties égales de représentants des chemins de fer et de représentants des intérêts généraux de la nation. Il a un rôle essentiellement consultatif. Il fixe les grandes lignes de la politique générale de nos chemins de fer, afin que ces grandes lignes soient suivies par les administrations de nos réseaux. On doit obligatoirement lui soumettre toutes les questions d'intérêt commun à tous les réseaux, en matière technique, commerciale, administrative, ou financière. Il donne son avis sur les questions importantes concernant un ou plusieurs réseaux dont le ministre juge utile de le saisir.

Le Comité de Direction est avant tout un organe d'action. Il comprend pour chaque réseau le Directeur et deux administrateurs¹. Il sert de lien entre le Conseil supérieur et les administrations particulières des réseaux. Il est chargé de l'application des mesures prescrites par le Conseil supérieur ou par le ministre, ses décisions, prises à la majorité des réseaux, engagent tous les réseaux. Toutefois, les réseaux qui sont lésés par ses décisions, peuvent demander une indemnité, qui sera mise à la charge des autres réseaux.

On voulut ensuite éviter que dans l'avenir l'ensemble des réseaux fût déficitaire, et que les usagers soient traités de façon différente selon les réseaux. On a poursuivi un but de solidarité nationale. On institua le fonds commun et on posa le principe de l'automatisme des tarifs.

Avec le montant de leurs recettes, les réseaux doivent

1. Ces deux administrateurs sont remplacés dans le réseau de l'Etat par le Président et le Vice-Président du Conseil de réseau.

payer leurs dépenses d'exploitation, leurs charges financières, les insuffisances des participations financières et des exploitations annexes, leur dividende (dont le montant est une somme fixe), le montant de la prime de gestion. Si un réseau, toutes des dépenses payées, a un excédent, il ne le garde pas pour lui; il le verse dans une caisse commune à tous les réseaux : le fonds commun. Si un réseau est déficitaire, il prélèvera sur les ressources du fonds commun la somme qui lui manquera.

Dans le régime antérieur, les dépenses de chaque réseau étaient couvertes par ses recettes; si celles-ci étaient insuffisantes, on ne relevait pas les tarifs, mais l'Etat comblait le déficit. La convention actuelle a posé le principe de l'automatisme des tarifs : en vertu de ce principe, les dépenses des réseaux doivent être couvertes par leurs recettes. Si les recettes sont insuffisantes on élèvera les tarifs, si elles sont supérieures aux dépenses on abaissera les tarifs.

La fixité du dividende aurait, si on n'avait pas apporté de correctifs au système dont nous venons de rappeler les traits essentiels, conduit les compagnies à la régie désintéressée. Pour éviter cet inconvénient, la convention du 28 juin 1921 a institué un système de primes de gestion qui devront pousser les compagnies à exploiter économiquement et à développer leur trafic. Ces primes sont fonction de deux éléments. L'élément A est fonction de l'excédent des recettes par rapport à 1920, l'élément B est fonction de la diminution des dépenses par rapport au même exercice. On a organisé un système de limitations afin que la prime ne pût croître indéfiniment par suite de la baisse des prix du combustible, fait indépendant de la volonté des réseaux. On a prévu des pénalisations au cas d'augmentation du déficit par rapport à l'exercice 1920, et des majorations de la prime par rapport

à l'exercice d'équilibre, à partir de l'exercice qui suivra celui où l'équilibre sera réalisé.

La prime de gestion est partagée entre les réseaux et leur personnel. En principe, les réseaux gardent la somme des éléments A. et B. Toutefois, afin que la croissance de la part de prime revenant au réseau ne soit pas trop rapide, la convention décide que, lorsque cette part dépassera une certaine fraction du dividende garanti proprement dit, une portion de cette part sera versée au fonds commun.

On voulut, enfin, intéresser les agents à la bonne marche des réseaux dont ils font partie. Cette dernière idée, qui n'est pas d'ailleurs spéciale aux chemins de fer, est issue croyons-nous de l'influence de l'union sacrée pendant la guerre, et du fait qu'il y a eu après la guerre un courant d'affolement. On a été persuadé, dans certains milieux, que la révolution sociale était imminente, et que le seul moyen de l'empêcher d'éclater était d'accorder aux ouvriers une part dans les bénéfices et une part dans la gestion. La nouvelle convention a réalisé la participation aux bénéfices¹. au moyen de la prime de gestion qui est égale au double de la somme des éléments A et B. Toutefois, pour éviter de trop grosses inégalités entre les agents des différents réseaux, ce doublement n'aura lieu que jusqu'au moment où le total de la prime revenant au personnel représentera 1, 5 % de la recette de l'exercice considéré servant de base au calcul du premier élément de la prime. A partir de cette limite, la prime du personnel continuera de croître par l'addition du surplus des éléments A et B non doublés.

La participation du personnel à la gestion est réalisée

1. Nous faisons d'ailleurs toutes réserves sur l'expression de participation aux bénéfices.

partiellement par la pénétration de délégués du personnel au conseil supérieur des chemins de fer. Elle peut être réalisée par le moyen de la prime de gestion. La loi, portant approbation de la convention, a prévu la possibilité d'utilisation, par des coopératives du personnel, d'une partie de la prime du personnel à l'achat d'actions du réseau dont fait partie l'agent, et la possibilité de création d'actions de travail, dans le cadre de la loi du 26 avril 1917.

C'est l'étude de la prime de gestion qui fera l'objet de cette thèse.

Nous croyons que cette étude est intéressante à un double point de vue. D'abord, parce que la prime de gestion étant une des pièces essentielles du nouveau régime des chemins de fer, on doit rechercher si elle joue bien son rôle, et si on n'aurait pu lui substituer un meilleur système. Ensuite, parce que le courant d'idées qui a présidé à l'élaboration de la formule de la prime, et de la partie du projet de loi concernant son utilisation comme instrument de participation à la gestion, est lui-même très intéressant. On y voit l'application des théories de l'économie politique d'après-guerre, appelée plus brièvement économie nouvelle, qui a voulu concilier, dans la mesure du possible, les doctrines individualistes classiques et les doctrines socialistes.

Notre tâche sera triple. Nous devons d'abord expliquer le mécanisme de la prime de gestion, de son mode de répartition entre les agents et des coopératives du personnel.

Nous devons ensuite opposer le système actuel au système antérieur, montrer les buts que l'on a poursuivis, rechercher quelle a été sur ces buts, l'influence des courants d'économie nouvelle dont nous étudierons les origines.

Nous devons enfin critiquer le système actuel et nous demander par quel système on pourrait le remplacer. Nous proposerons d'abord une formule qui cadre avec les principes généraux de la convention. Puis, nous demandant si certains de ces principes généraux ne devraient pas être écartés, et en écartant effectivement certains d'entre eux, nous essaierons de trouver une formule qui permette à l'élément capital de donner son plein rendement.

Les questions économiques relatives aux chemins de fer sont extrêmement controversées. Ces controverses sont dues, malheureusement, parfois dans une certaine mesure à des partis pris. Nous nous efforcerons au cours de cette étude d'employer une méthode aussi objective que possible, d'éviter l'esprit de polémique, de n'appuyer nos affirmations que sur des faits positifs, et non sur des raisons de sentiments ou des préférences personnelles.

CHAPITRE PREMIER

Ce que l'on avait fait avant la nouvelle convention pour intéresser les actionnaires et le personnel à la bonne marche des chemins de fer.

Dans les chapitres postérieurs, nous ferons l'étude de la prime de gestion, telle qu'elle fonctionne actuellement, nous verrons qu'on a voulu qu'elle soit le stimulant, qui pousse les actionnaires à gérer le plus économiquement, et le personnel à travailler le mieux possible. Il nous semble toutefois que, pour bien en comprendre le mécanisme, il est utile de connaître les grandes lignes du régime antérieur. Ce sont ces grandes lignes que nous allons très brièvement rappeler dans le présent chapitre.

I

Les compagnies de chemins de fer sont constituées sous la forme de sociétés anonymes; or, dans les sociétés anonymes la poursuite du dividende est le stimulant qui pousse les actionnaires à bien gérer. Aussi peut-on à première vue se demander pourquoi on aurait dans les compagnies de chemins de fer cherché un stimulant spécial. M. Léon Blum avait objecté au système de la prime, que le devoir strict d'un exploitant étant de bien gérer, il n'y avait pas besoin

d'un système de prime pour le pousser à bien gérer ; il nous semble que cette objection est d'ordre sentimental. Elle ne tient pas compte du fait que celui qui travaille espère retirer un profit de son travail.

Depuis 1883 surtout, les grandes compagnies de chemins de fer ont été soumises à un régime financier différent de celui qui s'applique aux sociétés anonymes. Les grandes lignes de ce régime étaient les suivantes. Quelque mauvais que fussent les résultats de l'exploitation, un dividende minimum était garanti¹ ; si l'exploitation donnait des excédents la compagnie remboursait à l'Etat sa dette de garantie, puis, l'Etat remboursé, elle gardait pour elle le restant de l'excédent jusqu'à ce que le dividende par action atteigne un chiffre donné ; ce chiffre dépassé, il y avait lieu à partage de la somme permettant de le dépasser entre l'Etat et la compagnie. Deux traits essentiels distinguaient ce régime de celui suivi dans l'industrie : la garantie du minimum de dividende par l'Etat, le partage avec l'Etat des gros dividendes. Pourquoi cela ?

Ce régime a deux causes : l'impossibilité pour les compagnies de fixer librement leurs tarifs ; l'obligation pour les compagnies d'exploiter des lignes déficitaires.

Dès le début, les compagnies ne purent majorer librement les tarifs de transport. Les cahiers des charges fixaient des maxima, dans les limites de ces maxima l'initiative des modifications de tarifs appartenait aux compagnies ; mais ces modifications ne pouvaient entrer en vigueur qu'après l'homologation du ministre des Travaux publics, qui pouvait librement accorder ou refuser cette homologation.

Tout alla bien lorsqu'on n'exploita que des lignes produc-

1. L'intérêt des obligations et l'intérêt statutaire des actions étaient également garantis.

tives, traversant des régions industrielles et peu accidentées. Mais le système ne donnait pas une garantie suffisante aux actionnaires lorsqu'on traversait une période de crise économique, ou que les lignes postérieurement ouvertes à l'exploitation étaient moins productives. Pour encourager les entreprises de chemins de fer, le législateur a imaginé le système de la garantie d'intérêts et du dividende, système par lequel il garantissait une somme minimum aux capitaux engagés, tout en laissant aux actionnaires la possibilité de toucher plus que ce minimum. Les sommes fournies par l'Etat n'étaient d'ailleurs que des avances.

Il n'y avait donc pas dans ce système de prime spéciale à une bonne gestion. Au contraire les clauses de partage des bénéfices avec l'Etat, apportaient des restrictions à l'augmentation du dividende, au cas où l'exploitation aurait été excellente. Le système de la garantie était donc, non pas une prime à la bonne gestion, mais plutôt une prime d'assurance contre les résultats malheureux de l'exploitation.

Mlle Zoeller remarque dans sa thèse sur « La prime de gestion dans le nouveau régime des chemins de fer » que le projet de loi du 30 mai 1917 établissait un système de prime de gestion. A notre avis, la remarque de Mlle Zoeller n'est peut-être pas tout à fait exacte, elle ne l'est, sous certaines réserves, que pour la période d'après guerre.

Ce projet autorisait un relèvement de 15 % des tarifs sur tous nos grands réseaux d'intérêt général et approuvait une convention passée entre l'Etat et toutes les com-

Il décidait que, pendant la période des hostilités, et l'année qui suivrait la cessation des hostilités, il aurait été fait masse du produit des majorations, pour les transports effectués sur les réseaux des administrations participant à la convention. La part de chaque réseau dans la répartition annuelle, aurait été proportionnelle au produit obtenu en

multipliant la recette, majorations comprises, par la différence entre le coefficient d'exploitation de l'année envisagée et celui de l'année 1913.

Ainsi c'étaient les réseaux dont le coefficient d'exploitation avait le plus empiré qui touchaient les parts de majoration proportionnellement les plus grandes. L'intention des négociateurs de la convention avait été de rendre ces parts proportionnelles au préjudice causé à chaque réseau par la guerre.

La disposition que nous venons d'examiner n'est nullement une prime à la bonne gestion, mais simplement un moyen de fortune pour combler à peu près le déficit de chaque réseau.

Le système prévu était tout différent pour la période d'après guerre. Après l'année qui suivrait la fin des hostilités chaque réseau devait garder ses propres perceptions jusqu'à ce qu'elles atteignent le montant de ses charges. Cette limite dépassée, les $7/10^e$ de l'excédent devaient être déversés sur les autres réseaux au prorata de leurs recettes, les $3/10^e$ restant seraient acquis au réseau considéré pour compenser les pertes de trafic qui auraient résulté de l'application des majorations.

Ici, la thèse de Mlle Zœller nous paraît être plus exacte, les réseaux avaient tout intérêt à réaliser des excédents puisqu'ils en gardaient les $3/10^e$. Ce système était au point de vue économique supérieur à celui qui aurait fonctionné pour la période de guerre. Mais il ne faut pas oublier que cet avantage consenti aux réseaux qui réalisaient des excédents était partiel à un double point de vue. Tout d'abord ces réseaux ne gardaient que les trois dixièmes et non la totalité des excédents, ensuite les clauses de partage des bénéfices résultant des conventions de 1883, étaient modifiées dans un sens défavorable aux compagnies qui avaient signé la convention du 29 mai 1917.

Cette convention décidait en effet que dès que la dette d'une compagnie signataire serait éteinte, si les revenus dépassaient les charges (augmentées de 5 millions pour le P. L. M) l'excédent serait partagé par moitié entre l'Etat et la compagnie. L'Etat retirait ainsi d'un côté une partie de ce qu'il donnait de l'autre.

Il nous semble donc que ce système ne puisse être considéré comme une prime à une bonne gestion.

Mlle Zoeller a vu un système de prime de gestion dans le projet primitif de réorganisation de nos chemins de fer, ou projet de M. Claveille. Dans ce projet, en cas de déficit, l'Etat ne garantissait que les trois quarts du dividende; par contre, si un réseau était excédentaire, les actionnaires ne gardaient que le quart de l'excédent, les trois autres quarts étaient versés au fonds commun.

Ce système avait pour but, en ne garantissant aux actionnaires qu'une fraction de leur dividende, de les pousser à bien gérer, afin de conquérir la totalité de leur dividende. Il rapprochait les chemins de fer des autres industries; mais, là encore, nous ne voyons pas véritablement un système *special* de prime à la bonne gestion. De plus, il était très dur pour les Compagnies puisque, au cas d'excédents, qu'il était fort problématique de voir se réaliser d'ailleurs dans une période rapprochée, elles n'auraient gardé que le quart de ces excédents.

Nous pouvons donc résumer de la manière suivante les précédents de la prime de gestion. Sous le régime des conventions de 1883 la garantie du dividende est une prime d'assurance contre les résultats malheureux de l'exploitation, prime dont nous ne contestons pas d'ailleurs l'utilité, mais il n'y a pas une prime spéciale à la bonne gestion. Le projet de 1917 a eu pour but, non de créer une prime spéciale à la bonne gestion, mais de combler, tant bien que mal, le déficit de nos réseaux. Le projet de M. Claveille,

très dur pour les compagnies, s'écarte doublement de la conception actuelle de la prime de gestion. D'une part, il rapproche les chemins de fer de l'industrie en ne garantissant que le quart du dividende, d'autre part, il stimule peu les réseaux à avoir beaucoup d'excédents puisqu'il ne leur laisse que le quart de ces excédents.

Dans la convention Le Trocquer, on a eu de la prime une conception tout à fait différente. On a fait du dividende une somme fixe, invariable, et c'est la prime de gestion, calculée d'après les éléments qui, a-t-on pensé, traduisaient *l'activité commerciale* du réseau *et son esprit d'économie*, qui devait pousser les réseaux à bien gérer. Dans le chapitre suivant, nous ferons l'étude de la formule actuelle de la prime et de ses antécédents immédiats. Mais, dès maintenant, nous devons indiquer, très brièvement pourquoi il y a une si grande différence entre le régime financier actuel de nos chemins de fer (dont nous avons donné un aperçu dans notre introduction), et le régime antérieur. Cette différence tient au bouleversement économique profond qu'a entraîné la guerre. On considérait en 1883, que nos réseaux pourraient avoir devant eux une période, sinon de très grande prospérité, tout au moins de résultats assez satisfaisants. On était dans une période économique normale. On considérait le déficit d'un réseau comme un phénomène exceptionnel; toutefois pour les raisons que nous avons indiquées antérieurement on établit la garantie du dividende. On disait en quelque sorte au réseau déficitaire, cela prouve bien que l'on considérait le déficit comme un phénomène exceptionnel : « Vous êtes devenu accidentellement déficitaire, que ce soit ou non de votre faute cela ne nous regarde pas, aussi est-ce une somme fixe que vous allez toucher comme dividende minimum. Comme nous espérons que vous sortirez bientôt de cette mauvaise situation, nous ne vous remettons cette somme fixe qu'à titre d'avance ».

Mais la guerre arriva, et avec elle la hausse énorme des prix, la diminution considérable de nos ressources économiques, par suite de nos pertes en hommes, et de la dévastation du Nord et de l'Est. Le déficit pénétra dans tous les réseaux. Il fallait relever le pays de ses ruines, et économiser le plus possible.

II

C'est dans le droit maritime que l'on peut voir le berceau de la participation aux bénéfices en matière de transports. Dans le contrat de colonne, dont M. le Professeur Bonnecase a retracé l'évolution dans son *Traité de Droit commercial maritime* (pages 442 et 443), le propriétaire du navire, le capitaine et les marins faisaient la navigation à frais communs; les chargeurs se joignaient aux trois catégories de personnes précitées pour leur confier des marchandises dont le profit serait réparti entre tous.

Dans le domaine des chemins de fer, la participation aux bénéfices est loin d'être une nouveauté. Une ordonnance du 18 juillet 1845 approuvait une modification des statuts de la compagnie d'Orléans, qui stipulait que, lorsqu'il aurait été distribué à l'ensemble des actions, à titre d'intérêt et de dividende, une somme de 20 millions, il serait sur le surplus des produits fait distraction de 15 % qui seraient répartis entre les employés d'après les bases arrêtées par l'assemblée générale. Lorsqu'il a été distribué à l'ensemble des actions une somme totale de 29 millions, le prélèvement à opérer sur les produits nets excédents est réduit à 10 %. Lorsqu'il a été attribué à l'ensemble des actions une somme totale de 32 millions, le prélèvement à opérer sur les produits nets excédants est réduit à 5 %. Un règlement, approuvé par le Conseil d'administration, le 26 juin 1863 a déterminé comme il suit l'emploi de la part

de la prime dévolue aux employés¹. Chaque année, avant toute répartition, il est opéré pour le fonds de secours et d'encouragement un prélèvement qui n'excède en aucun cas 15 % de la somme à répartir et qui ne peut être supérieur à la somme nécessaire pour compléter, avec le solde resté disponible de l'exercice précédent, un maximum. (Des décisions spéciales du conseil d'administration, rendues sur la proposition du directeur déterminent les sommes qui doivent être prises sur ce fonds pour être attribuées : 1^o aux employés qui, dans l'exercice de leurs fonctions, ont reçu des blessures ou contracté des maladies ou infirmités les mettant dans l'impossibilité de continuer leur service; 2^o Aux familles de ceux qui ont succombé par suite des mêmes circonstances ou d'événements extraordinaires; 3^o Aux employés nécessaires; 4^o Aux employés qui se sont distingués dans leur service). Le surplus de la somme à distribuer est réparti entre tous les employés en proportion de leur traitement. Le montant de la somme attribuée à chaque employé est versé à son compte à la caisse des retraites pour la vieillesse instituée par l'Etat jusqu'à concurrence de 10 % de son traitement; le surplus est remis à l'employé en espèces jusqu'à concurrence de 7 % de son traitement; s'il y a un reliquat, il est versé à son compte à la caisse d'épargne de Paris.

Le décret du 25 mai 1878 portant constitution du réseau d'Etat décide que les agents qui ont le plus contribué à la bonne marche du service reçoivent en fin d'exercice, à titre de prime, des allocations qui ne peuvent dépasser 2 % de la recette brute de l'année.

En 1883, lors de la discussion des conventions, MM. La roche Joubert et Trystam proposèrent deux amendements qui tendaient à intéresser les agents des compa-

1. Picard, *Traité des Chemins de fer*, III, 136 et suiv..

gnies à la prospérité de ces dernières. Le premier demandait qu'on prélevât 5 % sur les dividendes à distribuer aux actionnaires, le second qu'on inscrivit aux dépenses d'exploitation et qu'on distribuât aux agents une somme équivalente à 6 % du dividende et à 20 % du superdividende. Cette somme serait répartie au prorata du traitement des agents.

M. Laroche Joubert dans son amendement stipulait que ne pourraient prendre part à la répartition que les agents n'ayant mérité aucun reproche grave de leurs chefs. Afin que les compagnies n'aient aucun intérêt à prononcer des exclusions, quel qu'en soit le nombre, la somme totale produite par les 5 % n'en serait pas moins entièrement distribuée annuellement. Ces deux amendements furent rejetés.

Tel était l'état de la participation aux bénéfices sur les réseaux français, toutes réserves faites sur le mot bénéfices, avant l'élaboration de la nouvelle convention. Mais à côté, et à la place de la participation aux bénéfices nos réseaux pratiquaient et pratiquent encore le système des gratifications et des primes à l'économie.

Les gratifications étaient données tous les ans. Elles sont fonction de la note et du grade de l'agent. Dans le statut actuel du personnel ne peuvent prétendre à la gratification que les agents ayant une note de mérite d'au moins 8/20, note qu'obtient ou que dépasse d'ailleurs l'immense majorité des agents. En plus des gratifications annuelles les agents peuvent toucher des gratifications exceptionnelles. Ces gratifications exceptionnelles sont données aux agents qui, ou font un acte de probité (remettre à son possesseur une grosse somme qu'ils ont trouvée), ou rendent un service exceptionnel à la compagnie : par exemple un cantonnier qui s'aperçoit qu'un rail est cassé et prévient ses chefs, permet d'éviter un accident, il a droit à

une prime¹. Il y a aussi une autre catégorie de gratifications exceptionnelles, ce sont les chevrons que peuvent obtenir à deux reprises les agents qui ont accompli un certain nombre d'années de services.

Les agents qui font des perceptions supplémentaires pour déclassements de voyageurs ou voyageurs sans billets, perçoivent un certain pourcentage de la somme qu'ils font récupérer à la Compagnie.

Dans les services de la traction on donne aux mécaniciens et aux chauffeurs des primes de parcours, d'économie, de régularité².

III

Exception faite de la présence de trois représentants du personnel au comité provisoire d'exploitation créé par le décret du 15 octobre 1919, la participation du personnel à la gestion n'existait pas avant la nouvelle convention. Cependant un système de délégations auprès des chefs de service et de la direction permettait au personnel de défendre ses intérêts matériels. En outre, ces délégués pouvaient présenter des observations sur la partie technique de l'exploitation des chemins de fer. Les directions restaient d'ailleurs souveraines maîtresses et les délégués n'avaient pas à s'occuper du côté commercial de l'exploitation. Il faut noter aussi que les délégués syndicaux pouvaient aussi se faire recevoir par la direction, à condition toutefois que la délégation syndicale ne fût composée que d'agents du réseau³.

1. Déclarations faites au Conseil supérieur.

2. Tribot Laspierre, *La locomotive moderne*.

3. Chabrun, *J. O.*, 1920, Doc. parl. Chambre 1496.

CHAPITRE DEUXIEME

Etude objective de la prime de gestion.

Nous avons vu dans le chapitre précédent, ce que, antérieurement à la nouvelle convention, on avait fait pour pousser les actionnaires à gérer économiquement leurs réseaux, et le personnel à bien travailler. Pour les actionnaires, il n'y avait pas, à proprement parler, de stimulant spécial. Ils géraient de leur mieux, pour toucher, comme les actionnaires des autres entreprises, des dividendes aussi élevés que possible. Or la nouvelle convention a décidé que, désormais, non seulement le dividende resterait garanti, mais encore qu'il serait une somme fixe, immuable. Si on n'avait pas apporté de correctif à ce système les actions des chemins de fer auraient été absolument assimilables à des obligations, et les actionnaires n'auraient eu aucun intérêt à bien gérer. Pour éviter cet inconvénient, on a créé une prime de gestion variable avec les résultats de l'exploitation et qui s'ajoute au dividende immuable. On a d'autre part voulu que le personnel soit lui aussi intéressé aux résultats de l'exploitation. Pour y parvenir on a également fait de la prime de gestion un instrument de participation aux bénéfices et à la gestion.

Nous ferons dans ce chapitre l'étude objective de la prime de gestion. Nous examinerons successivement le

mécanisme de la prime et des institutions annexes, l'influence du courant d'idées d'économie nouvelle sur la prime et sur ces institutions, et enfin la question de savoir si la prime de gestion a donné satisfaction aux intéressés (actionnaires et agents).

I

Nous avons dit qu'actionnaires et agents pouvaient toucher une prime de gestion. En principe, la prime des uns et des autres est calculée sur les mêmes éléments; il y a toutefois quelques dispositions qui sont spéciales respectivement à la prime touchée par les actionnaires et par l'Administration des chemins de fer de l'Etat, ou prime du réseau, et à la prime touchée par les agents. On a d'ailleurs, pour la part de prime revenant au personnel, prévu un mode de répartition, et un mode d'utilisation spéciaux. Nous rechercherons successivement quels sont les éléments sur lesquels est basée, dans la convention actuelle, la prime de gestion, et quelles sont les modalités qui sont spéciales à la prime au réseau et à la prime du personnel.

On a l'habitude de dire que la formule de la prime, telle qu'elle résulte de la convention du 28 juin 1921, est basée sur deux éléments : une prime à l'augmentation des recettes, une prime à la diminution du déficit. Cette affirmation nous paraît exacte, mais un peu incomplète. Un système de majoration supplémentaire de la prime devant jouer lorsque l'ensemble des réseaux français aura retrouvé l'équilibre financier, un système de pénalisation supplémentaire destiné à frapper les réseaux dont le déficit s'est accru, viennent renforcer le jeu du second élément. Une étude rationnelle de la prime doit, nous semble-t-il, distinguer ces trois points.

Le but de la prime de gestion est de pousser les réseaux à développer leur trafic, et à exploiter aussi économiquement que possible.

L'élément A de la prime doit, dans la convention du 28 juin 1921, permettre de réaliser le premier de ces buts. Les réseaux, tirant de leur trafic l'immense majorité de leurs recettes, on a pensé qu'une prime à la recette serait proportionnelle au trafic, et que, pour toucher une prime plus forte, les réseaux auraient intérêt à développer leur trafic. Aussi la convention décide-t-elle que l'élément A de la prime est de 3 % de l'excédent de la recette de l'exercice considéré par rapport à celle de 1920.

Le problème s'est trouvé compliqué. Nos réseaux jouissent d'un monopole de fait, la plupart des transports qu'ils effectuent sont de première nécessité, ils auraient pu avoir intérêt à maintenir les tarifs élevés et à ne pas essayer de développer leur trafic, si cela leur avait rapporté davantage qu'un gros trafic et des tarifs très bas. C'est ce qui explique que si l'élément A est basé sur l'excédent de la recette de l'exercice considéré par rapport à celle de 1920, on ne tient pas compte dans le calcul des recettes du produit des majorations appliquées aux tarifs de base.

On a voulu éliminer des recettes ce qui n'est pas, soit une véritable recette : les transports en service, soit une recette normale pour les chemins de fer : le produit des ventes au public des excédents d'énergie électrique, et des péages perçus sur les lignes de transports électriques. Peut-être faut-il voir l'origine du régime de défaveur appliqué à ces deux dernières catégories de recettes, soit dans le principe de la spécialité des personnes administratives, soit dans la loi du 17 octobre 1919 qui pose le principe que l'énergie des torrents n'appartient en droit à personne.

Afin que la prime ne croisse pas trop rapidement, le taux de 3 %, applicable à l'excédent des recettes de l'exercice considéré par rapport à celles de 1920, sera réduit à 2 % lorsque cet excédent dépassera 20 % de la recette de 1920.

L'élément B de la prime a pour but de pousser les réseaux à réduire leur déficit. Cet élément est de 1 % de la diminution du déficit de l'exercice considéré par rapport à celui de 1920, et, lorsqu'il y aura un produit net, de 1 % de la somme de ce produit net et du déficit de 1920. Une situation spéciale a été faite aux réseaux du Nord et de l'Est. Pour ces deux réseaux, le coefficient de 1 % de l'élément B sera porté à 2 % pour les années 1921 à 1924 incluse, cette majoration de 1 % décroîtra ensuite de 1/10 par an et disparaîtra à partir de 1934. Cette disposition tient à ce que ces deux réseaux ont fourni après les hostilités un très gros effort et qu'ils desservent des régions qui, malheureusement, sont en partie dévastées.

Pour déterminer le déficit, on tient compte dans le calcul des recettes du produit de la majoration des tarifs. On peut, à première vue, ne pas saisir pourquoi on tient compte dans le calcul de l'élément B du produit de la majoration des tarifs, alors qu'on n'en tenait pas compte dans le calcul de l'élément A. C'est que l'élément B a surtout pour but de pousser les réseaux à réaliser leur équilibre financier, et que la majoration des tarifs est un élément de cet équilibre.

Les dépenses dont on tient compte pour le calcul de l'élément B comprennent :

1^o Les dépenses d'exploitation telles qu'elles sont définies par les conventions en vigueur, les insuffisances des participations financières et des exploitations annexes (déduction faite pour les réseaux intéressés des résultats des chemins de fer de ceinture de Paris). On vise par

participations financières, les subventions ou garanties d'intérêt, que les grands réseaux accordent à certains réseaux d'intérêt local.

2^o La moitié de toutes les charges du capital : intérêt des obligations, intérêt statutaire des actions, amortissement, somme forfaitaire tenant lieu de dividende proprement dit. On doit déduire de ces charges les remboursements et annuités dus par l'Etat, les départements, les communes. La convention a prévu que, en cas de besoin, des avances pourront être faites au fonds commun par le trésor public. Si le ministre des Travaux publics le demande, les réseaux émettront des obligations, pour couvrir tout ou partie de ces avances, dont l'Etat assurera l'intérêt et l'amortissement. De 1921 à 1926, les annuités de ces obligations resteront définitivement à la charge de l'Etat, les charges de ces obligations n'entreront pas en compte dans le calcul de la prime, il en sera de même après 1927 pour les obligations émises de 1921 à 1926 lorsque les charges de ces obligations seront prélevées sur le fonds commun.

En faisant entrer parmi les dépenses servant au calcul de l'élément B, la moitié des charges du capital, on a voulu pousser les réseaux à ne pas faire de travaux complémentaires trop coûteux. Les travaux complémentaires importants nécessitent presque toujours l'émission d'emprunts. En faisant entrer dans les dépenses servant au calcul de l'élément B la moitié des charges de ces emprunts, on diminue la prime des réseaux qui sont poussés à n'effectuer que des travaux complémentaires dont ils pourront retirer des avantages. Toutefois, on a eu soin de ne faire entrer dans le calcul que la moitié de ces charges afin que les réseaux n'aient pas un intérêt trop fort à ajourner des améliorations utiles. Si un réseau a fait au cours d'un exercice des travaux complémentaires anor-

maux, il en subira les conséquences jusqu'à la fin de sa concession.

M. Jeannenay avait proposé au Sénat de comparer les travaux complémentaires de chaque exercice à ceux de l'exercice antérieur. On considéra que ce système était mauvais. Si au cours d'un exercice un réseau faisait des travaux complémentaires en quantité anormale, il serait pénalisé d'après le système de M. Jeannenay, mais l'effet de la pénalisation serait limité à l'exercice envisagé et disparaîtrait au cours de l'exercice suivant.

3° A partir de 1922 les primes acquises pour l'exercice précédent.

On peut se demander pourquoi, pour le calcul de l'élément B (comme d'ailleurs pour le calcul de l'élément A) on a pris pour terme de comparaison les résultats de l'exercice 1920, et non pas les résultats de l'exercice immédiatement antérieur, ou de la moyenne des résultats des exercices antérieurs. On a écarté ces deux systèmes, car si un réseau faisait au cours d'un exercice donné, 1927 par exemple, des dépenses d'exploitation anormales, il serait pénalisé si on comparait ses dépenses d'exploitation à celles de l'exercice antérieur. Mais cette pénalisation trouverait une contre-partie qui détruirait son effet lorsqu'on se reporterait à l'exercice suivant (lorsqu'on va calculer la prime de 1928 en comparant les dépenses d'exploitation de 1928 à celles de 1927, la pénalité dont avait été frappé le réseau en 1927 trouvera une contre-partie dans la prime de 1928 par le fait que les dépenses de 1927 étaient anormales). Pour avoir une prime sérieuse on a pensé qu'il fallait comparer les exercices à venir avec un exercice déterminé. D'après M. Jeannenay, le choix de l'exercice 1920 comme base de comparaison a été mauvais, l'année 1920 a été une année « fantastique quand au renchérissement de toutes choses. » Par le seui

fait de la baisse des prix, la prime, par la force des choses, s'élèvera à des taux élevés. M. Le Trocquer répondit que, puisqu'il fallait comparer les exercices à venir avec un exercice déterminé, on ne pouvait prendre ni une année de guerre, ni une année postérieure à la guerre, car depuis la guerre les courants commerciaux sont inversés. Dans les années postérieures à la guerre — c'est jusqu'à la fin de 1919 que les chemins de fer ont été soumis au régime de guerre — on ne pouvait prendre une année quelconque à venir, comme terme de comparaison, car on se serait basé sur quelque chose qui n'aurait pas encore été déterminé. Il ne restait donc que l'année 1920.

Toutefois, dans une certaine mesure, la convention a tenu compte de l'énorme hausse des prix survenue en 1920, et a voulu éviter que la baisse des prix du combustible permette à la prime de s'accroître indéfiniment. Elle décide que pour les exercices 1921 à 1926 inclus, il sera déduit des dépenses d'exploitation de 1920, la moitié de la différence entre la dépense de combustibles consommés pour la traction des trains pendant l'année 1920 et la dépense correspondante de 1921.

Comme on a pensé que la baisse des prix du combustible sera encore plus forte après 1927, on a, pour les exercices 1927 et suivants fait jouer une réduction encore plus forte : on déduira des dépenses d'exploitation de 1920, la totalité de la différence entre la dépense de combustibles consommés pour la traction des trains pendant l'année 1920 et la dépense correspondante de 1927. Comme il faut un terme de comparaison pour les lignes électrifiées postérieurement au 1^{er} janvier 1921, la dépense correspondante à la traction des trains électriques en 1927, d'après le parcours des trains électriques, la consommation moyenne kilométrique de charbon des trains tractionnés à la vapeur, et le prix moyen du combustible

pour les réseaux intéressés. En d'autres termes, on recherchera ce qu'aurait coûté la traction des trains remorqués électriquement, si on les avait remorqués avec des locomotives à vapeur.

Le jeu de l'élément B se trouve renforcé par un système de majoration et de pénalisation, qui ont pour but de pousser les réseaux à rétablir leur équilibre financier, et à ne pas augmenter leur déficit.

La situation financière de nos réseaux après la guerre était absolument effrayante (le déficit des réseaux pendant la guerre fut de 2 milliards 612 millions); d'autre part notre budget était très fortement déficitaire et devait, autant que possible éviter toute dépense nouvelle. Il fallait que, d'une part, l'Etat évite d'être le bailleur de fonds des réseaux au cas où ceux-ci seraient en déficit, et que, d'autre part, il donne aux réseaux un moyen de sortir de ce déficit.

Pour sortir de ce déficit, on a pensé à faire appel aux usagers, on a abandonné la politique d'abaissement continu des tarifs pour la remplacer par celle de l'automatisme des tarifs : les tarifs doivent permettre à l'ensemble des réseaux français de payer leurs dépenses d'exploitation et leurs charges financières au sens large. Mais cet automatisme des tarifs appliqué brusquement et intégralement après la guerre, pendant une période que l'on pensait devoir être une période de baisse des prix, aurait pu avoir de fâcheuses conséquences pour le commerce; aussi y a-t-on apporté des tempéraments. Le résultat de ces tempéraments sera que les réseaux pourront, pendant quelque temps se trouver en déficit. Aussi on a prévu que pour combler ce déficit l'Etat pourrait intervenir : de 1921 à 1926 les charges des emprunts émis par les réseaux pour combler le déficit seront supportées définitivement par l'Etat.

Enfin, les réseaux devront par une administration meilleure faire tout leur possible pour sortir du déficit.

Si, grâce à leur action propre, à l'aide de l'Etat, et à l'arme nouvelle qu'on leur a donnée, l'automatisme des tarifs, les réseaux arrivent *dans l'ensemble* à rétablir l'équilibre, ils en seront récompensés par une majoration de leur prime.

A partir de l'exercice qui suivra celui où l'équilibre sera réalisé, l'élément B de la prime sera majoré de 1 % de la diminution du déficit ou de l'accroissement de l'excédent par rapport à l'exercice d'équilibre.

Il résulte de cette formule que des réseaux encore en déficit toucheront une majoration de prime, si leur déficit diminue par rapport à l'exercice d'équilibre. Le but de ce système de majoration, qui, nous le répétons, ne jouera que lorsque l'ensemble des réseaux français aura réalisé l'équilibre financier, est de pousser les réseaux déficitaires à avoir le plus petit déficit possible, et les réseaux excédentaires à avoir le plus fort excédent possible.

Par contre, on a prévu un système de pénalisations supplémentaires au cas où le déficit deviendrait trop fort. S'il y a augmentation par rapport à 1920 du déficit de l'exercice envisagé, il sera appliqué une pénalité égale à 2 % de cette augmentation. Cette pénalité sera retranchée de la prime B de l'exercice suivant jusqu'à son complet amortissement.

On n'a prévu aucune pénalité portant sur l'élément A de la prime, on a pensé sans doute que les réseaux avaient une action moindre sur l'augmentation de leurs recettes que sur la diminution de leur déficit. Il résulte de ce système que les réseaux sont à peu près toujours sûrs de toucher une prime, ne serait-ce qu'au titre de l'élément A, une diminution des recettes par rapport à 1920 étant peu probable.

Telles sont les bases communes de calcul de la prime des réseaux et du personnel. Il nous faut maintenant examiner les dispositions spéciales qui concernent respectivement chacune de ces primes. Une idée commune, mais recouvrant d'ailleurs des buts différents, domine ces modalités : éviter que le montant de la prime soit trop élevé.

La prime revenant au réseau, c'est-à-dire aux actionnaires dans les compagnies, se compose du total des éléments A et B, toutefois si ce total dépasse le tiers de la somme fixe représentant le dividende proprement dit (§ d de l'article 15 de la convention), la moitié de l'excédent sera versé au fonds commun ; si après ce versement l'excédent dépasse les deux tiers de la même somme, les deux tiers du nouvel excédent seront versés au fonds commun. On a voulu éviter que les actionnaires s'enrichissent trop, car on a d'une part considéré qu'ils ne risquaient pas beaucoup dans le régime actuel des chemins de fer, et d'autre part, ceci est une application des théories de l'économie nouvelle, que l'enrichissement trop rapide est en soi une mauvaise chose.

La part de prime revenant au personnel se compose du double de la somme des éléments A et B, mais on n'a pas voulu que la croissance en fût trop rapide. La limitation à la croissance trop rapide n'est pas basée sur le même système, que celle dont on a usé pour les actionnaires. On n'a pas voulu établir de rapprochement entre le dividende et la prime du personnel. On a décidé que le doublement des éléments A et B, cesserait lorsque le total de la prime revenant au personnel représenterait 1,5 % de la recette de l'exercice considéré servant de base au

calcul de l'élément A. A partir de cette limite le doublement cessera, la prime du personnel continuera de croître par addition du surplus des éléments A et B non doublés.

Le but de cette disposition a été d'éviter qu'il y ait entre les primes du personnel des différents réseaux de grosses inégalités, ce qui aurait pu provoquer des réclamations de la part des agents des réseaux moins favorisés.

Nous croyons que, maintenant que nous connaissons le mode de calcul de la prime, il sera intéressant d'en donner un exemple de calcul. Nous prendrons comme exemple le calcul de la prime de gestion du réseau du Midi en 1922. La prime du réseau fut de 1.865.556 fr. 23 et celle du personnel de 3.459.916 fr. 34.

1^o *Elément A* : 3 % de l'excédent de la recette de l'exercice de 1922 par rapport à celle de 1920 (déduction faite des majorations de tarif).

Recettes de 1922	212.581.347,24
— — 1920	188.285.255,20
Excédent	24.296.092,04
3 % de cet excédent donne ...	728.882,76

2^o *Elément B* : 1 % de la diminution par rapport à l'exercice 1920 de l'insuffisance des recettes comparées aux dépenses. Les dépenses représentent les dépenses d'exploitation et le solde des exploitations annexes, la moitié des charges du capital et des emprunts et du dividende réservé aux actionnaires, les primes acquises au titre de l'exercice précédent.

En outre, on doit déduire des dépenses d'exploitation 1920 la moitié de la différence entre la dépense des combustibles consommés pour la traction des trains en 1920 et la dépense correspondante en 1921.

Le calcul de l'élément B s'établit donc ainsi :

	1920	1922
1 ^o Dépenses d'exploitation, solde des exploitations annexes, insuffisance des participations financières	545.972.417,92	459.164.820,28
2 ^o Moitié de toutes les charges du capital	39.112.560,67	67.436.462,35
3 ^o Primes acquises pour l'exercice précédent	»	2.864.218,23
Total	585.084.978,59	529.465.500,86
A déduire des chiffres de 1920 la moitié de la différence des dépenses de combustible en 1921 et 1920.	15.325.785,84	
Reste	569.759.192,75	
Recettes	369.608.533,94	442.982.188,98
Insuffisance	200.150.658,81	86.483.311,88
Diminution de l'insuffisance...	113.667.346,93	
1 % de ce chiffre donne	1.136.673,469	
Total des éléments A et B	1.865.556,23	

Ce total est inférieur au tiers de la somme de 6 millions 250.000 fr. au delà de laquelle une partie de l'excédent doit être versée au fonds commun et il représente dès lors la prime du réseau.

Prime du personnel.

Cette prime est du double des éléments A et B, jusqu'à ce que le total atteigne la somme représentant 1,5 % des recettes de l'exercice servant de base au calcul de l'élément A soit pour 1922 : 3.188.721 fr. 20, et en ajoutant au delà, de cette somme le surplus des éléments A et B non doublés soit 271.196 fr. 13.

La prime revenant au personnel s'élève ainsi à 3.459.916 fr. 34,

La convention du 17 mai 1920 et le projet de loi portant approbation de cette convention avaient attribué une part de la prime de gestion au personnel, mais n'avaient pas réglementé l'utilisation de cette prime par les agents.

La loi du 29 octobre 1921 a prévu un mode d'utilisation de la part de prime revenant au personnel. Elle a dans chaque réseau prévu la création de deux organismes : une société coopérative du personnel et une caisse autonome. Les agents sont d'ailleurs libres, jusqu'à maintenant du moins, de verser ou de ne pas verser la part de prime leur revenant à ces deux organismes. Il y a eu à ce sujet une lutte entre les théories de l'économie classique et celles de l'économie nouvelle, que nous retracerons un peu plus loin. Nous nous bornerons ici, d'une part à indiquer les buts poursuivis, d'autre part à expliquer le mécanisme qui devra assurer la réalisation de ces buts.

A l'heure actuelle ces organismes n'ont pas encore fonctionné, car le décret qui devait les organiser n'a pas encore paru. Le Conseil supérieur des chemins de fer, a, dans sa séance du 19 décembre 1923, approuvé un projet de décret portant approbation des statuts types des sociétés commerciales coopératives et des caisses autonomes de gestion. Sa caractéristique essentielle est la composition du conseil des mandataires de la coopérative.

Ce conseil comprend 10 membres : quatre sont pris dans le petit personnel (échelles 1 à 7), quatre dans le personnel moyen (échelles 8 à 18 inclusivement), deux dans le haut personnel (agents d'un grade supérieur à l'échelle 18). Le conseil est nommé pour dix ans et se renouvelle par moitié dans chaque catégorie tous les trois ans. Les membres du Conseil doivent être des agents du réseau en activité de service.

Nous aurons deux questions à nous poser au sujet de la coopérative : comment peut-elle placer les fonds

dont elle dispose, quels sont les droits des agents sur ces fonds.

Nous ferons d'abord une remarque préliminaire au sujet des ressources dont peut disposer la coopérative. La loi a prévu que les agents ne pourraient lui verser que la moitié de la prime de gestion qui leur revient.

Ces coopératives poursuivent un triple but : soit acquérir des actions de leurs réseaux respectifs afin de participer à la gestion, soit placer les parts de primes qui leur sont remises par les agents, soit participer à des œuvres de solidarité sociale.

Pour atteindre le premier de ces buts, la loi a décidé que la coopérative pourrait placer les fonds dont elle disposerait en actions de son réseau, sans que ce placement puisse dépasser, ni chaque année le quart du capital employé, ni en totalité le quart du capital social du réseau. On remarquera que ce sont seulement des actions de leurs réseaux respectifs que peuvent acheter les coopératives, ainsi la coopérative du réseau du Nord ne pourra acheter que des actions du réseau du Nord. On a pensé qu'un agent ne pouvait s'intéresser utilement qu'au réseau où il travaillait, et on craignait que plusieurs coopératives s'entendant pour acheter les titres d'un même réseau en deviennent maîtresses.

L'activité des coopératives, cantonnées dans leurs réseaux respectifs, a reçu à son tour des limitations internes dont le but était d'éviter que le personnel d'un réseau possède la majorité des actions de son réseau, et que les coopératives se désintéressent des institutions d'assurance et de prévoyance sociales. C'est ce qui explique la double limitation imposée aux acquisitions d'actions qui seront au maximum du quart du capital social du réseau, et du quart du capital employé annuellement par la coopérative.

L'acquisition d'actions par la coopérative doit, dans l'intention du législateur, être au moins autant un moyen

de participation à la gestion qu'un moyen de placement. C'est ce qui explique que, alors que toutes les valeurs mobilières achetées par la coopérative doivent être nominatives, on ait fait exception pour les actions. Si on n'avait pas fait d'exception la coopérative n'aurait jamais pu disposer que de 10 voix aux assemblées générales, car les statuts des compagnies ne permettent pas à un actionnaire de disposer de plus de dix voix. C'est pour quoi on a décidé que les actions pourront être immatriculées, soit au nom de la coopérative, *soit au nom des agents faisant partie de la coopérative*, qui pourront acquérir des actions en leur nom avec le quart des sommes inscrites à leur compte. Ces actions, immatriculées au nom des agents, resteront groupées dans les caisses de la coopérative, qui pourra les grouper par paquets représentant chacun 10 voix, les titulaires de ces actions se faisant représenter par un certain nombre de camarades aux assemblées générales.

On a prévu que si les compagnies de chemins de fer d'intérêt général modifiaient leur statut financier, et établissaient des actions de travail, la société coopérative du personnel, prévue par la loi du 26 avril 1917, serait substituée à la société coopérative du réseau prévue par la loi du 29 octobre 1921.

La coopérative peut servir de caisse de placement. Elle peut placer les fonds dont elle dispose en obligations des grands réseaux, en emprunts émis par l'Etat, en obligations émises ou garanties par l'Etat. Toutes les valeurs mobilières seront achetées ou vendues par l'intermédiaire du ministre des Finances. Elles devront toutes être nominatives, et immatriculées au nom de la société coopérative. Nous avons vu qu'on avait, sur ce point, fait exception pour les actions.

La coopérative peut également placer ses fonds en immeubles affectés à l'habitation d'agents du réseau,

ou en prêts hypothécaires en vue de la construction ou d'achats d'immeubles de la même destination.

Nous avons vu comment la coopérative peut disposer des fonds qui lui sont librement confiés par les agents, nous devons maintenant rechercher quels sont les droits des agents sur ces fonds.

La loi indique qu'un compte est ouvert pour chaque agent affilié à la coopérative. On y porte le montant de ses versements et les intérêts annuels correspondants. Si l'agent ne donne aucune indication sur le placement de ces sommes, la coopérative les placera comme elle l'entendra, dans les limites que nous avons indiquées précédemment. Nous avons dit que l'agent pouvait affecter le quart des sommes portées à son compte à l'achat d'actions immatriculées à son nom. Il peut également, à toute époque, affecter tout ou partie des sommes portées à son compte à des œuvres d'assurance et de prévoyance sociales instituées par des associations d'agents de chemins de fer reconnues d'utilité publique. Lorsque l'agent se retirera de la coopérative ou quittera le réseau, il recevra le cas échéant les actions dont il est propriétaire, et en outre le reste des sommes inscrites à son compte, soit en capital, soit sous forme de rente viagère. Si l'agent décède en activité de service, on verse à ses héritiers les sommes inscrites à son compte.

La loi du 29 octobre 1921 avait prévu qu'il serait créé dans chaque réseau, à côté de la coopérative, une caisse autonome. Cette caisse est destinée à recevoir la deuxième moitié de la part de prime de l'agent ainsi que tout ou partie de la première moitié de la prime que l'agent n'aura pas versée à la coopérative. L'agent est absolument libre de verser ou de ne pas verser à cette caisse autonome. Cette caisse sera gérée dans les mêmes conditions que la

coopérative. On doit établir un système d'épargne permettant à la caisse, soit d'acquérir au nom des agents et sur leur demande avec les sommes leur revenant des actions de leur réseau, des obligations de chemins de fer, des valeurs émises par l'Etat ou garanties par lui, soit d'opérer des versements à des œuvres d'assurance ou de prévoyance sociales.

Le but poursuivi est triple : permettre au personnel de faire, grâce à ce système d'épargne, face à l'imprévu dans un budget domestique privé de toute élasticité, favoriser les œuvres de solidarité, servir d'école de gestion pour le personnel. A la différence de ce qui se passe dans la coopérative les titres achetés au nom des agents leur seront remis. *Les agents pourront à toute époque retirer tout ou partie des sommes figurant au crédit de leur compte* contrairement à ce qui a lieu pour la société coopérative.

Nous avons vu quels sont les droits de l'ensemble du personnel sur la prime, comment fonctionnent les organismes chargés d'utiliser cette prime, quels sont les droits des agents sur le fonctionnement de ces organismes, il nous reste à voir quel sont les droits relatifs des agents sur le fonctionnement de ces organismes, il nous reste à voir quels sont les droits relatifs des agents entre eux pour la répartition de la prime. Les règles de la répartition de la prime entre les agents ont été posées par le décret du 29 septembre 1922. Trois principes dominent ces règles de répartition. On a tout d'abord voulu ne donner la prime qu'aux agents qui ont fourni un travail satisfaisant, c'est pourquoi l'article 3 du décret déclare que prennent seuls part à cette répartition les agents qui ont reçu une gratification au cours de l'exercice correspondant. Or ne reçoivent de gratification que les agents qui ont en une note de mérite égale au moins à 8/20. ils sont d'ailleurs l'immense majorité. On a ensuite réparti

uniformément une fraction de la prime du personnel, le quart, entre tous les agents qui, ayant bien travaillé, ont reçu une gratification. (On a prévu toutefois que les agents du personnel à service discontinu ne recevraient que la moitié de la somme ainsi allouée aux autres agents). Cette répartition forfaitaire a eu pour but de donner aux agents des petites échelles une prime qui soit un stimulant suffisant et de récompenser l'anonymat dans la bonne gestion des chemins de fer. Tel fait qui, à première vue, peut paraître insignifiant, est susceptible d'entraîner les conséquences les plus graves.

On sait, par exemple, que les wagons français (et la grande majorité des wagons européens) sont attelés entre eux au moyen d'un tendeur à vis qui relie les crochets de traction et au moyen de chaînes de sûreté. L'effort de traction s'exerce sur les crochets par l'intermédiaire du tendeur à vis, les chaînes de sûreté servant théoriquement à retenir les wagons si le tendeur à vis casse. Il est prescrit par les règlements de toujours réunir entre elles ces chaînes de sûreté et d'accrocher celles qui ne servent pas (celles de l'attelage arrière d'un wagon de queue, ou celles d'un wagon français attelé avec certains wagons allemands), soit entre elles, soit sur l'ergot du crochet de traction. Le but de cette disposition est d'éviter que ces chaînes, qui ont une certaine longueur pendent librement et accrochent au passage les aiguillages, ce qui provoquerait un accident. Supposons qu'un agent aperçoive une de ces chaînes qui pende, et qu'il la fixe sur l'ergot du crochet de traction, il ne fait qu'exécuter son métier, n'empêche que son geste, qui paraît banal, a peut être permis d'éviter une catastrophe. Il y a dans l'exploitation des chemins de fer une foule de prescriptions qui demandent une attention de tous les instants. Or le but de la prime de gestion étant de pousser les agents à bien travailler, il a

paru naturel d'en répartir également une fraction entre tous les agents qui ont permis d'avoir dans l'ensemble une bonne exploitation du réseau.

On a voulu enfin récompenser les agents au prorata de leur valeur individuelle et de leur importance dans le réseau. Pour déterminer la valeur individuelle de l'agent on s'est basé sur la note de mérite, pour tenir compte du rôle de l'agent dans le réseau on s'est basé sur des coefficients qui dépendent de l'échelle (ou grade de cet agent). La répartition des trois autres quarts de la prime entre les agents a lieu au prorata des nombres obtenus en multipliant pour les agents classés dans les échelles 1 à 18, 1 bis à 6 bis, a à g, A à F, G¹ à F¹⁶, F a à F e, FA à F D, et pour le personnel commissionné à service discontinu, le dixième de la note de mérite par le coefficient indiqué au tableau A, annexé au décret. Pour les agents placés au-dessus de l'échelle 18 on prend uniformément pour coefficient le nombre 36. Si des agents changent de grade pendant l'année, le coefficient qu'on leur applique est la moyenne des coefficients relatifs à chacun des grades qu'ils ont eus successivement, compte tenu du temps, exprimé en mois, passé dans chaque grade. Le coefficient des agents qui ont quitté le réseau est réduit en conséquence.

Tableau A

Annexé au Décret du 29 septembre 1922.

Personnel à service discontinu	0.5
Echelles 1, 1 bis, a, A, G-1 à F-3 <i>ter</i> , F-a à F-d, FA à FD ..	1
b et B	1.25
2, c, C, F-4, F-e	1.5
3	2
3 bis, d et D	3
4, 4 bis, e, E, F-5, F-5 bis	3.5
5 et F-6	4
5 bis et f	4.5

6, g, F-7, F-7 bis	5,5
7, 6 bis, F-8	7
8	8
9, F-10	9
10	10
11, F-12	11
12	12
13, F-14	13
14, F-15	14
15, F-16	15
16	16
17	17
18	18

II

Il y a eu après la guerre un courant économique très intéressant, on a l'habitude de le désigner sous le nom d'économie nouvelle. Ce courant, très difficile à définir dans une formule concise, nous semble être, à proprement parler, un renouveau de l'école éclectique, renouveau très hardi d'ailleurs, mais n'apportant pas en réalité de solutions absolument nouvelles. Les doctrines éclectiques admettent les principes de liberté et de propriété, mais elles réclament une meilleure répartition, elles prétendent que, dans certains cas, certains profits doivent appartenir à la collectivité, en un mot, elles essaient de concilier les doctrines individualistes et socialistes. Ce sont ces mêmes idées développées avec hardiesse que nous retrouvons dans le courant d'économie nouvelle.

Il peut paraître à première vue singulier que les doctrines éclectiques aient été en faveur après la guerre, la guerre ayant été une expérience en grand de l'étatisme, le bolchevisme russe en ayant été une autre, il semble que ces expériences aient dû, dans un sens ou dans l'autre, donner des résultats concluants et que l'on ait pu à leur

suite se prononcer pour la doctrine libérale ou pour la doctrine interventionniste. Il n'en est pourtant rien, c'est de la guerre qu'est issu le double courant contradictoire, anti-étatiste d'une part, interventionniste d'autre part.

Les causes du courant anti-étatiste sont de l'ordre des faits et de l'ordre des idées. Dans l'ordre des faits on peut noter les abus de l'étatisme de guerre, l'exemple de la prospérité économique des Etats-Unis, la nécessité impérieuse de relever le pays des ruines de la guerre et d'accroître la production.

Dans l'ordre des idées, il y a la transformation profonde de la conception juridique de l'Etat, due aux efforts des publicistes contemporains.

Les causes du rejet partiel des doctrines individualistes sont également de l'ordre des faits et de l'ordre des idées

Dans l'ordre des faits, il faut noter les profits scandaleux réalisés par les « mercantis ». Dans l'ordre des idées, il y eut une tendance à substituer l'idée de collaboration des classes à l'idée de lutte des classes.

Nous examinerons successivement les diverses causes de ces deux courants.

Le courant anti-étatiste d'après guerre a été pour une part une réaction contre l'étatisme de guerre. La guerre a été une manifestation intense d'étatisme, toutes les forces économiques ont, pendant la guerre, été, soit directement dans les mains de l'Etat, soit étroitement contrôlées par l'Etat. Ce qui était antérieurement considéré comme relevant de la libre initiative, est devenu service public. Les circonstances étaient telles qu'il était impossible qu'il en fût autrement. Il fallait avant tout vaincre, et, pour cela, donner à nos armées le maximum d'armement dans le minimum de temps, quelque grandes que fussent les sommes à déboursier.

Le résultat financier de cette politique pouvait être simplement mauvais; il a été déplorable. De nombreux ouvrages publiés après la guerre ont montré avec quelle désinvolture les fonctionnaires se sont joués des finances publiques. Dans son ouvrage sur : « Le Bilan de l'Etatisme », M. Dellemer donne des renseignements curieux. Pendant la guerre, l'Etat a exploité une flotte marchande; son exploitation a été déficitaire et pourtant pour le même transport il demandait des prix très sensiblement supérieurs à ceux des compagnies privées, qui, elles, réalisèrent d'énormes bénéfices. Il demandait 620 francs pour un transport que la Compagnie Générale Transatlantique faisait pour 140 francs. Il est vrai que l'Etat payait ses matelots sans distinguer les jours de navigation et les jours d'attache dans les ports, qu'il n'avait pas organisé un service de correspondants et qu'il laissait ses capitaines exploiter un peu au gré de leur fantaisie.

On a cherché et on a trouvé de multiples causes à ce manque d'aptitude de l'Etat à gérer les industries. L'esprit d'initiative est, dans les services publics, paralysé par le mécanisme des commissions. Ces commissions sont composées de gens âgés, timorés, ennemis des innovations dont ils sont enclins à ne voir que les mauvais côtés et désireux avant tout de ne pas se « faire d'histoires ». Les règles strictes d'avancement, l'inexistence de gratifications pécuniaires, qu'on trouverait indécent d'offrir à un fonctionnaire ne sont pas des stimulants à l'esprit d'initiative. Un mécanisme centralisé à l'excès, lourd à mettre en marche dès que la moindre difficulté se présente, l'intrusion de la politique, la crainte du bulletin de vote des fonctionnaires, les principes de l'unité et de l'annalité budgétaires sont autant d'entraves au bon fonctionnement.

Ces mauvais résultats financiers des entreprises d'état créèrent un courant d'opinion nettement anti-étatiste. Ce

courant s'est trouvé d'autre part renforcé du fait que certains auteurs — c'est notamment ce qu'a fait M. Victor Cambon dans son intéressant ouvrage : « Etats-Unis et France » — montraient comment aux Etats-Unis, pays où on n'admettait pas l'étatisme, l'industrie avait pu se développer et atteindre des proportions inconnues en Europe. Les comparaisons que l'on faisait, par exemple, entre les compagnies américaines de téléphones, et l'administration d'état française des téléphones n'étaient pas en faveur de cette dernière.

Dans l'ordre des faits, le courant anti-étatiste se trouva aussi renforcé à la suite du triste état économique dans lequel la guerre nous laissa. Il fallait relever avec le minimum de frais notre pays de ses ruines, l'état de nos finances ne permettait pas à l'Etat de se livrer à des prodigalités. D'autre part il fallait accroître notre production. Or l'appât du gain, qui ne préoccupe pas les administrations d'Etat, est encore le meilleur moyen de pousser les individus à travailler et à placer leurs épargnes.

L'étatisme était fortement battu en brèche sur le terrain des faits. La transformation en doctrine de la conception juridique de l'Etat, devait à son tour lui porter de rudes coups.

L'ancienne école des publicistes (dont il reste encore quelques représentants), imbue des principes de 1789 dont elle avait fait de véritables dogmes, faisait de l'Etat une sorte de divinité, une personne omnipotente et juridiquement irresponsable; c'était la théorie de la souveraineté de l'Etat. Cette manifestation de la puissance de l'Etat apparaissait dans les trois services publics : la guerre, la police, la justice. Puis, la vie économique devenant chaque jour plus complexe, la liste des services que l'on demanda à l'Etat de rendre devint de plus en plus grande; l'Etat se fit instituteur, téléphoniste, entrepreneur et ex-

exploitant de chemins de fer, éleveur de chevaux, marchand d'eaux minérales et de pastilles pharmaceutiques, etc.. Nous avons vu l'énorme impulsion que la guerre a donnée à ce mouvement. Si l'Etat y a à certains égards gagné en influence, il y a beaucoup perdu en prestige. La vieille théorie de la souveraineté de l'Etat fut complètement débordée. Comment ! l'Etat que l'on se représentait jadis sous les apparences les plus augustes, se livrait maintenant à des activités tout à fait semblables à celles des particuliers ! Il exploite pour aller de Bordeaux à Paris un chemin de fer dans des conditions tout à fait semblables à celles dont use la société anonyme du Chemin de Fer de Paris à Orléans ! Comment, dès lors, soutenir que l'activité de l'Etat ne doit pas être soumise aux mêmes règles que l'activité des particuliers. Des auteurs ont essayé de tourner la difficulté : il y a, ont-ils dit, deux sortes de services publics : les services d'autorité et les services de gestion. Dans les services d'autorité apparaît la puissance commandante de l'Etat ce qu'en Allemagne on appelle la *Herrschaft* : dans ces services l'Etat est omnipotent, il est irresponsable, ses fonctionnaires ne peuvent faire grève. Dans les services de gestion où l'Etat exerce son autorité dans des conditions analogues à celles dans lesquelles l'exercent les particuliers l'Etat est responsable comme les simples particuliers. La jurisprudence du Conseil d'Etat, le législateur, la doctrine ont impitoyablement détruit cette distinction.

Dans le service public que l'on pouvait considérer comme celui où dominait le plus la souveraineté de l'Etat, le service public de la guerre, l'Etat s'est trouvé être responsable ; des lois, des arrêts du conseil d'Etat ont reconnu la responsabilité de l'Etat soit pour fait de guerre, soit pour mauvais fonctionnement du service public de la guerre : « La double évolution est constante et les mouvements sont parallèles, écrit M. le Doyen Duguit dans son *Traité de droit*

constitutionnel, en même temps que s'amointrit la notion de souveraineté, s'élargit au contraire la notion de responsabilité étatique... Il est évident que, prises en elles-mêmes, les deux notions de responsabilité et de souveraineté sont antinomiques, que si l'on croit l'Etat souverain on ne peut admettre qu'il soit responsable et que si l'on affirme qu'il est responsable on ne peut admettre qu'il soit souverain ». Certains auteurs, M. le Doyen Haurion par exemple, ont soutenu que la guerre mondiale, avec l'étatisme intense qu'elle a entraîné, avait été la démonstration de la théorie de la souveraineté de l'Etat. Il nous semble qu'il n'en est rien, M. le Doyen Duguit l'a démontré dans l'introduction de son *Traité de Droit constitutionnel* : « Assurément, jamais autant que pendant la guerre des nations, l'Etat n'a été agissant et fort, le nier ce serait nier l'évidence. Mais ce que je prétends, c'est que jamais il n'a fait aussi rarement appel à son prétexte du droit de commandement. Jamais, autant que pendant la grande guerre, ne s'est montré vide de sens, de contenu et d'efficacité, le prétendu principe d'autorité. Sans doute, il y a eu quelques volontés récalcitrantes, mais elles ont été en nombre infime et brisées aussitôt par l'opinion. La puissance qui a réalisé la défense du pays, qui a tendu à briser les ressorts de la vie nationale, ce n'est point une prétendue volonté de puissance de l'Etat français, mais bien les volontés individuelles des Français ».

Il y a pour M. le Doyen Duguit et l'école réaliste française, Etat, quand, dans une collectivité, il y a différenciation entre les gouvernants et les gouvernés, les gouvernants étant des individus semblables aux gouvernés, n'ayant que des volontés individuelles comme les gouvernés, n'étant nullement titulaires d'une volonté sociale, d'une essence supérieure à la volonté individuelle, mais disposant d'une force matérielle telle qu'ils puissent imposer

leur décision par la contrainte aux gouvernés : « Mais cette volonté et cette puissance de contrainte des gouvernants ont une limite, une limite quant à leur objet qui est l'organisation et le contrôle des services publics conformément à la règle de Droit, une limite territoriale imposée de fait par l'établissement des sociétés civilisées sur des territoires déterminés ¹ ».

L'influence de ces idées sur la conception et le mode de gestion des services publics a été énorme. On a vu l'Etat gérer des services publics qui auraient pu être gérés par des particuliers, et qui parfois l'étaient concurremment avec des services publics gérés par des particuliers. On s'est dès lors demandé, si, vu les vices de fait signalés plus haut des exploitations étatiques, il ne serait pas préférable de faire gérer ces services par des particuliers. Et c'est ainsi que, lors de la réforme du régime de nos chemins de fer, on a écarté l'idée d'exploitation d'Etat et que l'on a songé à affermer les réseaux de l'Etat et d'Alsace-Lorraine. On s'est demandé aussi pourquoi, lorsque l'Etat exploiterait un service public, il n'essaierait pas de le faire comme le font les industriels, dans la mesure où toutefois la chose est possible. Et c'est ainsi qu'on a fictivement attribué au réseau de l'Etat un capital action pour le calcul de sa prime de gestion, c'est ainsi qu'au réseau de l'Etat comme dans les réseaux privés, le personnel touche des primes de gestion qui, théoriquement, devraient l'inciter à bien travailler.

Il semblait donc que l'opinion publique était prête à renier l'étatisme. Mais à côté de ce courant se développa un courant interventionniste et à certains égards socialisant. La cause de fait de ce courant est due à ce que, tandis que du fait de la guerre les malheurs publics et privés s'accroissaient, des individus profitaient de l'inexpérience commer-

1. Duguit, *Manuel de Droit Constitutionnel*, 1923, p. 49.

ciale de l'Etat dans la passation des marchés, fraudaient une législation impuissante sur les taxations, s'enrichissaient dans d'énormes proportions. L'opinion publique s'indignait contre ces nouveaux riches et demandait à l'Etat et aux municipalités leur protection. Aussi, vit-on naître des magasins municipaux (boucheries, épiceries), de nouvelles fabrications nationales, celle des chaussures par exemple, dont le but était de lutter contre la vie chère. A certains égards, la théorie de l'Etat providence, le mot Etat étant d'ailleurs pris dans son sens le plus large, jouissait d'une grande faveur. De plus, le mouvement coopératif, dont le but était la suppression des profits plus ou moins léonins prélevés par la masse des intermédiaires, se développa énormément, souvent même avec l'aide des pouvoirs publics.

Le courant socialisant eut aussi une cause dans l'ordre des idées. Pendant la guerre on essaya de substituer l'idée de collaboration des classes à l'idée de lutte des classes. Les querelles de partis et de classes avaient fait place pendant la guerre à l'union sacrée indispensable pour la défense nationale. On pensa que ces querelles étaient mortes et que, dans la paix, patrons et ouvriers collaboreraient à la restauration du pays. On pensait réaliser cette collaboration par le moyen de la participation aux bénéfices et à la gestion. Dans un cours public sur « La participation des ouvriers aux bénéfices et à la gestion » professé à la Faculté de Droit de Bordeaux en 1921-22, M. le Professeur Pirou a noté que l'attaque contre le salariat portait surtout contre le principe même du salariat : le caractère forfaitaire et fixe de la rémunération de l'ouvrier. L'ouvrier, déclare M. Pirou, se résigne mal à n'être qu'un « exécutant dans un ensemble qui se règle en dehors de lui », et certains patrons ne sont pas systématiquement opposés à la participation du personnel aux bénéfices et à la gestion. M. André Lebon,

président de la Fédération des commerçants et industriels déclarait que les patrons n'hésiteraient pas à faire les sacrifices nécessaires : « d'idées, d'amour-propre, de traditions anciennes » et que si les ouvriers de demain consentaient à apporter « une conscience éveillée vers la qualité du travail à fournir », il n'y aurait plus de marchandage de la part des patrons : « ni pour payer les salaires, ni pour associer les ouvriers à l'organisation de l'usine ». On annonçait la mort du patronat de droit divin, on parlait de la république dans l'usine.

Nous avons dit un peu plus haut qu'il était difficile de définir dans une formule concise l'économie nouvelle, cela se comprend aisément quand on a vu qu'il y avait à la base de ce mouvement un double courant contradictoire. Selon leurs tendances initiales les partisans des nouvelles théories ont fait prédominer l'un ou l'autre de ces courants et on a ainsi toute une gamme d'opinions. Il nous semble toutefois que l'on pourrait donner au nouveau courant les trois caractéristiques suivantes.

1° Ce courant reconnaît les avantages de la gestion industrielle. Cette gestion est économique, au sens vulgaire du mot, car les actionnaires ont intérêt à gérer économiquement pour toucher de gros dividendes. Cette gestion sait être hardie car l'industrie n'est pas gênée comme l'administration par un statut étroit du personnel et par des règles financières rigides. On devra donc rapprocher les règles de gestion des services publics, concédés ou non, des règles de gestion industrielle;

2° Toutefois, livrée à elle-même, une entreprise industrielle serait tentée de commettre des abus et de faire trop payer au consommateur, afin d'obtenir de forts dividendes. Il faut, soit par une participation directe de l'Etat à la gestion, soit par une réglementation stricte, mettre un frein à la rapidité excessive de cet enrichissement. Le nouveau

courant, qui ici reprend les idées des philosophes Grecs et des Pères de l'Eglise, estime que l'enrichissement poursuivi comme un but en soi est une mauvaise chose.

3° Il doit y avoir association intime du personnel à la marche de l'entreprise en le faisant participer aux bénéfices et à la gestion. Cela entraînera une amélioration des rapports des diverses classes sociales et montrera que le travail humain n'est plus considéré comme une marchandise et le travailleur comme un outil.

Nous allons rechercher quelle a été l'influence du courant d'idées d'économie nouvelle sur la prime de gestion et les institutions qui ont complété cette dernière. Nous tenons auparavant à faire remarquer que certains traits par lesquels la prime de gestion donne au régime financier de nos chemins de fer un caractère tout à fait particulier sont dus, non au courant d'idées d'économie nouvelle, mais à la situation économique générale de nos chemins de fer, et principalement aux rapports financiers qui liaient l'Etat à nos compagnies. L'influence de l'économie nouvelle est donc moindre qu'on pourrait le croire à première vue.

§ 1. — On a tout d'abord essayé de rapprocher les règles de gestion applicables aux chemins de fer de celles qui étaient en usage dans l'industrie.

Une industrie achète pour les revendre des marchandises ou des services, et elle les revend à un prix tel, qu'il lui permette de couvrir ses frais d'achat, et de réaliser un bénéfice. Le prix de vente suit une courbe parallèle à celle du prix d'achat. On a, dans le nouveau régime des chemins de fer, adopté cette thèse pour l'ensemble des grands réseaux français d'intérêt général; on a abandonné la politique traditionnelle de l'abaissement continu des tarifs pour la remplacer par le principe de l'automatisme des tarifs, principe en vertu duquel les tarifs seront fixés à un niveau

tel, que pour l'ensemble de nos grands réseaux les dépenses soient couvertes par les recettes.

Si l'économie nouvelle avait, sur ce point, suivi davantage les directives de l'économie classique et individualiste on aurait appliqué le principe de l'automatisme des tarifs non à l'ensemble des réseaux français, mais à chaque réseau puisque la nouvelle convention a laissé subsister la division de la France en grands réseaux. Il y a eu ici, au sein même du courant individualiste de l'économie nouvelle, une réaction anti-individualiste au profit de l'économie nationale. On a voulu que les tarifs fussent les mêmes sur tout le territoire, afin que les nationaux se trouvant placés dans des conditions identiques pour la lutte économique, puissent mener cette lutte avec vigueur, et porter au maximum selon la formule de List (pour lequel M. Le Trocquer avait une grande admiration) « les forces productives nationales ».

La plupart des transports de marchandises ou de personnes présentant un caractère de première nécessité, il est désirable de réduire au minimum les dépenses de chemins de fer, afin d'avoir des tarifs aussi bas que possible. Il faut donner aux actionnaires une somme, les poussant dès maintenant à économiser, et variant avec les résultats de l'exploitation. Cette somme variable sera-t-elle constituée par le dividende?

Non, car au moment de la mise en vigueur du nouveau régime et quelques années encore après cette mise en vigueur, tous les réseaux étaient et seront déficitaires, par suite de l'énorme hausse des prix et des relèvements insuffisants des tarifs si on appliquait, pendant cette période, les règles de la gestion industrielle à nos réseaux, ils ne toucheraient aucun dividende. Et si on continuait à leur garantir un dividende minimum comme dans les conventions de 1883 (et si on créait un nouveau dividende mini-

minimum pour le Nord et le P. L. M.), sans le compléter par un autre système, les actionnaires de tous nos réseaux ne toucheraient que ce dividende et se désintéresseraient de la gestion de nos réseaux.

De plus, en période normale, par suite des nouveaux principes qui dominent notre politique ferroviaire (automatisme des tarifs, unification des tarifs), certains réseaux seront normalement déficitaires. *A fortiori*, le seul système du dividende garanti serait-il un mauvais système pour ces réseaux à qui, systématiquement, on aurait enlevé tout espoir de toucher plus que ce dividende.

Pour ces raisons, on a décidé de donner à nos réseaux, indépendamment d'un dividende minimum, une prime de gestion proportionnelle à la qualité de leur gestion.

Comment réaliser cette proportionnalité? Deux systèmes furent successivement préconisés. Le premier système, celui de la convention du 17 mai 1920, prenait comme critérium le coefficient d'exploitation. Ce coefficient est le rapport des dépenses d'exploitation aux recettes d'exploitation, ces dernières étant ramenées au chiffre 100. Plus ce coefficient est faible, plus évidemment les dépenses ont été réduites, et meilleure a été l'administration. Dans la formule primitive, pour déterminer le montant de la prime on divisait par le coefficient d'exploitation le principal de la prime obtenu en multipliant par des coefficients déterminés les tonnes et les unités kilométriques transportées par le réseau envisagé au delà de certains minima. Plus les dépenses d'exploitation étaient réduites, plus le coefficient d'exploitation (diviseur) était faible, et plus par conséquent le quotient, c'est-à-dire la prime, était élevé.

Ce système fut abandonné à la suite des demandes de la Commission des finances du Sénat pour plusieurs raisons. Retenons seulement de ces raisons celles dont nous nous occupons pour le moment. On considéra que le coeffi-

cient d'exploitation était un mauvais critérium de la qualité de la gestion d'un réseau, car il ne tenait compte ni de l'état économique, ni de l'état géographique des régions desservies.

On partit alors du principe qu'une industrie bien gérée n'avait pas de déficit, ou si, par suite de circonstances malheureuses, elle en avait, tâchait de le réduire. Aussi c'est le déficit que l'on prit comme critérium de la qualité de la gestion des réseaux et la formule définitive décida que les réseaux auraient une prime de gestion proportionnelle à la diminution de leur déficit par rapport à 1920.

Il ne suffit pas à une entreprise de gérer économiquement pour faire de brillantes affaires, elle doit tendre à développer son chiffre d'affaires. On a pensé que les chemins de fer devaient, comme l'industrie, développer le leur. Là encore on a préconisé deux systèmes successifs dont le second marque une évolution encore plus nette dans le sens de l'industrialisation.

Dans la convention du 17 mai 1920 on donnait aux réseaux une prime proportionnelle au nombre de tonnes et d'unités kilométriques transportées au delà de certains minima. Ce système fut repoussé à la suite des objections de la Commission des finances du Sénat qui déclara que ces minima n'avaient aucune valeur pratique, car ils ne résultaient que de statistiques très approximatives, les statistiques ont en général, peut-être à tort d'ailleurs, une assez fâcheuse réputation.

Au trafic, considéré comme critérium de l'activité du réseau, on substitua la recette. Par là on rapprochait encore les chemins de fer de l'industrie. L'industrie en effet cherche à réaliser de grosses recettes et elle peut parfois le faire en vendant peu, mais en vendant des objets de grande valeur, de même les chemins de fer peuvent parfois réaliser de grosses recettes tout en transportant un tonnage faible

si les marchandises qu'ils transportent paient des tarifs élevés. De plus la notion de recette est plus compréhensive que celle de trafic. A côté des recettes de trafic, les compagnies de chemins de fer ont ce qu'elles appellent les recettes diverses, qui, comme leur nom l'indique, proviennent de sources diverses (publicité, location d'emplacements, produits des fourrages et élagages de la voie, placement des fonds, etc.). On peut comparer ces recettes diverses aux sous-produits dans l'industrie. En permettant de les faire entrer en ligne de compte dans le calcul de la prime, on a rapproché les chemins de fer de l'industrie.

Nous avons vu que, pour stimuler les compagnies à augmenter leur trafic et à diminuer leurs dépenses, on s'était adressé au stimulant qui est en usage dans l'industrie : l'appât du gain. Dans la formule primitive, celle de la convention du 17 mai 1920, l'assimilation entre les règles de gestion des chemins de fer et celles de l'industrie avait été poussée beaucoup plus loin. Non seulement on permettait aux réseaux pauvres, et même aux réseaux déficitaires de toucher une prime, mais encore on leur permettait d'exiger, pour continuer leur exploitation, de toucher une prime suffisante. Les actionnaires d'une industrie préféreront cesser leur exploitation et liquider s'ils ne touchent aucun dividende ou s'ils ne touchent que des dividendes insignifiants. (C'est du moins ce qu'ils feront au bout de quelque temps, car ils pourront préférer exploiter à perte pendant quelque temps plutôt que de fermer, comme l'a montré la théorie italienne de la transformation des emplois d'entreprise). On a pensé que les actionnaires des compagnies de chemins de fer auraient sur ce point les mêmes idées que les actionnaires des autres entreprises. C'est ce qui explique que la convention du 17 mai 1920 prévoyait le droit pour un réseau d'exiger son rachat au cas où il ne toucherait que des primes insuffisantes.

Il était possible dans cette convention qu'un réseau, faisant tous ses efforts pour réussir, fût, par suite de circonstances indépendantes de sa volonté (l'invasion de maladies cryptogamiques analogues au phylloxera qui détruisaient pendant des années la prospérité d'une région, par exemple), privé de toute prime parce qu'il ne pouvait atteindre les minima envisagés. Il pouvait y avoir d'abord compensation interne entre les différentes sortes de minima (tonnes chargées par le réseau, tonnes chargées par le public ou remises par un réseau voisin, unités kilométriques). Si cette opération se traduisait par une insuffisance, cette insuffisance viendrait en déduction des primes des exercices ultérieurs, ce qui constituait une compensation externe dans le temps, mais si à l'expiration de la période des six années consécutives au 1^{er} janvier 1921, le montant moyen de la part de prime acquise à une compagnie était inférieur à 5 % du dividende fixe proprement dit, le réseau envisagé pouvait demander la révision des minima. Les nouveaux minima devaient être tels, que la part de prime correspondant aux deux dernières années représente un pourcentage du dividende fixe proprement dit, au moins égal au plus faible des pourcentages moyens supérieurs à 5 % obtenus par les autres réseaux dans les deux dernières années considérées. Si le ministre se refusait à effectuer cette révision dans les conditions ci-dessus, le réseau envisagé, si c'était une compagnie, pouvait se faire racheter.

Ce système était une innovation extrêmement importante dans notre politique ferroviaire, c'était la première fois que l'on donnait à nos réseaux le droit d'exiger leur rachat. Il fut critiqué par la Commission des finances de la chambre, et les réseaux consentirent le 26 novembre 1920 à la suppression de ce droit. Mais les critiques de la commission montrèrent combien avait été profonde l'évolution des idées. Ce ne fut pas le principe même du droit pour les

compagnies d'exiger leur rachat au cas où elles ne réaliseraient que des bénéfices insuffisants qui fut critiqué, ce furent les difficultés pratiques d'application du système envisagé, et les possibilités d'une utilisation de mauvaise foi de ce système par les réseaux. Cela montre clairement que l'on considérait les chemins de fer comme une entreprise industrielle puisqu'on trouvait naturel que les actionnaires ne consentent à exploiter que s'ils y trouvaient des profits intéressants.

Nous avons vu, combien, à certains égards, était grand le rapprochement entre les règles de la gestion industrielle et celles de nos chemins de fer. Ce rapprochement est surtout visible dans l'importance capitale donnée à la notion d'équilibre financier. Il ne s'agit pas seulement de développer les recettes, de réduire les dépenses, il est souhaitable de le faire dans des proportions telles que nos réseaux retrouvent leur équilibre financier. Cette dernière notion avait, jusqu'à ces derniers temps, été le plus souvent mise de côté pour le fonctionnement de nos services publics. La théorie de l'Etat providence était fort en faveur. Un service public, même à caractère de service industriel, non seulement n'avait pas à faire des bénéfices, mais encore ne devait pas hésiter à exploiter à perte, il n'avait qu'à donner satisfaction immédiate au public et au personnel et non à rechercher la réalisation de l'équilibre financier. Cette exploitation à perte, disait-on d'ailleurs, pouvait favoriser l'essor économique de la nation, et le produit des impôts augmentant avec cet essor, l'Etat récupérerait largement d'un côté ce qu'il perdrait de l'autre. Dans le domaine des chemins de fer notamment, l'Etat n'hésitera pas, par exemple à assurer pour le plus grand profit des commerçants des services de trains très chargés qui, néanmoins, s'effectueront en toute sécurité grâce à des méthodes de signalisation, dispendieuses peut-être, mais très perfectionnées.

La conception fut toute différente à la fin de la guerre. Les déficits énormes des entreprises d'Etat pendant la guerre, les charges de la réparation des régions envahies, les pensions diverses servies aux victimes de la guerre, la hausse des prix et l'augmentation corrélative des impôts poussaient le Parlement à accorder plus d'attention à la recherche de l'équilibre financier des services publics. Cette notion de l'équilibre financier est une des bases de la théorie actuelle de l'« industrialisation » des services publics. Son importance parut telle qu'on crut, pour en avancer la réalisation, nécessaire d'introduire des dispositions spéciales dans la formule de la prime de gestion.

On a voulu en un mot que l'augmentation de la prime fût plus que proportionnelle à l'amélioration de la situation, et que la diminution de la prime fût plus que proportionnelle à la diminution du déficit.

Ce système, toutefois, n'avait pas été organisé par la convention du 17 mai 1920, il ne le fut qu'à la suite des demandes des commissions des chambres. A la suite des demandes de la commission des Travaux publics de la Chambre, on décida le 17 septembre 1920 que la croissance de la prime serait plus que proportionnelle à l'amélioration du coefficient d'exploitation, et que sa diminution serait plus que proportionnelle à l'augmentation du déficit, de telle sorte qu'elle disparaîtrait lorsque le coefficient d'exploitation atteindrait 125 %. A cette pénalité la commission des Travaux publics en fit ajouter une autre, celle qui s'exprima par la formule $\frac{\Delta}{2} \frac{(D-R)}{R}$. Elle était proportionnelle à la moitié de l'accroissement du déficit, au déficit lui-même et inversement proportionnelle aux recettes.

Dans la formule définitive on a visé expressément le rétablissement de l'équilibre financier en majorant l'élément B de 1 % de la diminution du déficit ou de l'accroissement de l'excédent par rapport à l'exercice d'équilibre. On a en

autre prévu un système de diminution de la prime portant également sur l'élément B. D'un côté le système actuel se rapproche plus de la gestion industrielle que le système primitif, puisqu'il vise nettement l'exercice d'équilibre, d'un autre côté il s'en éloigne davantage, puisqu'il permet à des réseaux dont les déficits ont beaucoup augmenté de toucher une prime (prime touchée au titre de l'élément A).

On peut rattacher à l'idée de réalisation de l'équilibre financier, les dispositions qui, soit dans la convention primitive, soit dans la convention définitive, ont pour but d'inciter les réseaux à ne pas faire de travaux complémentaires trop coûteux. Là encore on a considéré que les chemins de fer devaient prendre modèle sur l'industrie qui ne s'agrandit que lorsqu'elle y trouve un profit et non sur les services publics d'état qui ont une tendance très nette à voir très grand, souvent même trop grand. Dans la convention du 17 mai 1920 on décidait que si les dépenses pour travaux complémentaires de premier établissement dépassaient dans un exercice le maximum arrêté par le ministre après avis du Conseil supérieur, les charges de cet excédent seraient ajoutées aux dépenses d'exploitation pour le calcul du coefficient. Cela entraînait une diminution de la prime. Pour les mêmes motifs on fait, dans la formule définitive, entrer dans le calcul des dépenses servant à déterminer l'élément B la moitié des charges financières.

§ 2. — Nous avons vu, comment, sous l'influence des théories d'économie nouvelle, on avait essayé de rapprocher les règles de gestion des chemins de fer de celles de l'industrie, nous allons voir maintenant comment, sous l'influence de ces mêmes théories, on a au contraire adopté pour les chemins de fer des principes directeurs autres que ceux en usage dans l'industrie.

Nous trouvons ici une idée dominante : éviter que les actionnaires des chemins de fer s'enrichissent trop rapide-

ment. Cette idée n'est, dans le domaine des chemins de fer, due que pour partie à l'influence du courant d'idées d'économie nouvelle. L'Etat fut, dès 1833, presque à leur début, amené sous des formes diverses à prêter son concours financier aux chemins de fer, ultérieurement, dès 1859, comme contre-partie de ce concours, il participa aux bénéfices que les compagnies réaliseraient au delà d'un certain taux. Dans la convention actuelle on doit distinguer deux choses la limitation relative à la croissance trop rapide de la prime d'une part, le versement d'une fraction de la prime au fonds commun lorsque le taux de la prime est très élevé d'autre part.

L'influence des idées d'économie nouvelle ne s'est, à notre avis, fait sentir qu'au sujet de la limitation relative à la croissance-trop rapide de la prime. La formule primitive de la prime ne contenait aucune disposition dans cet ordre d'idées. La Commission des Travaux publics ayant, sur ce point, des idées différentes de celles du Ministre demanda qu'on limite d'une manière absolue le montant de la prime. Si sa demande avait été admise, il y aurait eu une différence profonde entre les règles de gestion de nos chemins de fer et celles de l'industrie, car les actionnaires d'une industrie ne consentiraient jamais à voir leur dividende ne pouvoir dépasser un chiffre fixe, quelque fussent leurs efforts. Les réseaux refusèrent catégoriquement d'admettre sur ce point les prétentions de la Commission des Travaux publics, prétentions qu'ils considéraient devoir conduire à la régie désintéressée dès le moment où le dividende minimum serait atteint.

Il y eut deux autres manifestations des théories de l'économie nouvelle. A la suite des remarques de la Commission des Travaux publics, on avait introduit un système de majorations supplémentaires de la prime lorsque le coefficient d'exploitation s'améliorait, la Commission des Fi-

nances demanda et obtint une réduction du taux de ces majorations. La seconde de ces manifestations fut l'adoption, à la suite des demandes de la Commission des Finances, d'un système qui avait pour but d'empêcher la prime des réseaux de croître au cas de baisse des prix et de diminuer au cas de hausse des prix¹. En un mot on poursuivait un but de stabilisation du montant de la prime, c'était là une grosse innovation, nettement contraire aux principes de la gestion industrielle puisque l'essence du revenu des actions est la variabilité.

Dans la formule actuelle de la prime la limitation à la croissance trop rapide de la prime a été réalisée de multiples façons. Elle résulte d'abord de la réduction de 3 à 2 % du taux applicable au calcul de l'élément A, lorsque l'excédent de la recette de l'exercice considéré par rapport à celle de 1920 dépasse 20 % de la recette de 1920. Elle provient également du fait que l'on ne fait pas entrer dans le calcul des recettes le produit des majorations applicables aux tarifs de base. Si, à la suite d'un mouvement de hausse générale des prix, on devait relever les tarifs, les actionnaires n'en tireraient aucun profit. C'est tout à fait contraire à ce qui se passe dans l'industrie où la hausse des prix entraîne en général celle des dividendes. La limitation résulte enfin de ce que l'on ne fait pas rentrer dans le calcul de la prime le produit de la vente au public des excédents d'énergie électrique et des péages perçus sur les lignes de transport électrique, et de ce que, pour le calcul de l'élément B, on a, par un système d'abattements empêché nos réseaux de bénéficier intégralement de la baisse du prix des charbons.

1. Pour cela on mettait dans le calcul du coefficient d'exploitation les recettes au niveau des dépenses pour l'ensemble des réseaux français. La différence entre les recettes et les dépenses représentait une certaine fraction des recettes, et on rectifiait, soit en plus, soit en moins, de cette fraction les recettes particulières de chaque réseau. En plus s'il y avait déficit, en moins s'il y avait excédent dans l'ensemble des réseaux français.

Il nous semble donc que, dès le moment où fut déposée la convention primitive du 17 mai 1920, jusqu'au moment où fut signée la convention définitive du 28 juin 1921, il y a eu un courant d'économie nouvelle nettement socialisant. On pourrait distinguer (tout en ne méconnaissant pas le caractère un peu arbitraire de cette distinction) trois phases dans ce mouvement. Dans une première phase il y a eu, venant de la Commission des Travaux publics, une attaque violente au nom des nouveaux principes. Cette attaque a échoué. Dans une seconde phase, il y a eu un mouvement moins violent en apparence, plus profond en réalité, puisqu'il visait à enlever presque complètement au revenu des actions son caractère spécifique, la variabilité. Dans une troisième phase, le mouvement de hausse des prix s'est arrêté sans se demander s'il pourra reprendre, on ne veut pas que les réseaux profitent de la baisse des prix, on laisse de côté l'idée théorique de stabilisation du revenu des actions, pour adopter purement et simplement la conception socialisante de la limitation relative de la croissance trop rapide des profits.

Mais il ne nous semble pas, par contre, que ce courant ait influé sur les dispositions qui, dans la convention primitive et dans la convention définitive, prescrivaient le versement d'une partie de la prime au fonds commun lorsque cette prime atteint une certaine fraction du dividende fixe proprement dit. Ces dispositions nous semblent tout à fait analogues à celles qui, dans les conventions antérieures, prévoyaient le partage des bénéfices entre les compagnies et l'Etat lorsque le dividende dépassait un chiffre donné.

§ 3. — Nous avons vu la situation qu'on a faite aux actionnaires sous l'influence du courant d'économie nouvelle, nous allons voir maintenant celle qu'on a faite aux cheminots.

Une des idées directrices du courant de l'économie nou-

velle, a été, nous l'avons dit plus haut, d'associer intimement le personnel à la marche de l'entreprise où il travaille en le faisant participer aux bénéfices et à la gestion. On croit qu'ainsi il travaillera mieux et que les conflits de classes s'apaiseront.

Nous avons vu comment dans la convention actuelle (tout comme d'ailleurs dans la convention primitive) la participation du personnel aux bénéfices, toutes réserves d'ailleurs faites sur ce dernier mot, est réalisée par le moyen de la prime de gestion. La participation aux bénéfices intéressant pécuniairement le cheminot à la bonne marche de son réseau doit le pousser à bien travailler, c'est le but économique immédiat de cette institution, mais nous croyons, et ici on aperçoit l'influence de l'économie nouvelle que l'on a eu principalement en vue non le but économique, mais un but d'ordre social. On a voulu montrer au personnel, qu'il avait tort d'être partisan de la lutte des classes, de dire qu'on ne le considérait que comme un outil et que dans l'organisation des chemins de fer on lui ferait une très belle part, la plus belle même. C'est pourquoi la part de prime touchée par le personnel est en principe égale au double de celle touchée par les actionnaires. Il y a là un renversement des rôles tout à fait significatif. Toutefois la formule actuelle de la prime est moins avantageuse pour le personnel que la formule acceptée en premier lieu par la Chambre. Cette formule faisait au personnel une situation particulièrement privilégiée, car sa part de prime n'était affectée par aucune pénalisation. A la suite des demandes de la commission des Finances du Sénat on fit, sur ce point, reculer les théories de l'économie nouvelle en frappant, au cas d'augmentation du déficit, de pénalités identiques la prime du réseau et celle du personnel. Nous voyons par contre l'influence des théories de l'économie nouvelle triompher en imposant une limitation relative à la

croissance trop rapide de la part de prime du personnel. On a poursuivi un but, traiter à peu près également les agents des différents réseaux, qui est hors des cadres de l'économie individualiste.

Si pour l'attribution de la prime au personnel considéré, en quelque sorte, comme une entité, l'économie nouvelle triompha dans une large mesure de l'économie individualiste, pour la répartition de la prime entre les agents pris individuellement, l'économie individualiste triompha de l'économie nouvelle.

C'est au Conseil supérieur des chemins de fer que fut discuté le projet de répartition de la prime qui devint le décret du 29 septembre 1922. Deux tendances nettement opposées se manifestèrent dès le début.

La première, très individualiste, considérait individuellement chaque agent et voulait que la part de prime lui revenant fût strictement fonction de sa valeur professionnelle et de l'importance de son rôle. Elle fut soutenue par M. Porché qui demanda que la prime de chaque agent dépende de sa gratification. Ce système aurait conduit aux trois résultats suivants : 1^o priver de prime de gestion les agents qui n'ayant pas bien travaillé ont eu une note de mérite inférieure à 8/20 et ont été de ce chef privés de gratification ; 2^o faire dépendre la prime de la note obtenue par l'agent ; 3^o la faire dépendre du grade de l'agent. M. Porché apportait à son système deux tempéraments. Il majorait la prime des agents des petites échelles, non dans un but d'égalité, mais parce que la gratification touchée par ces agents étant très faible ¹, leur prime de gestion aurait été également très faible et n'aurait pratiquement pas été un stimulant efficace à la bonne gestion. Ce premier tempérament

1. Lorsqu'en 1919 les compagnies ont consenti à donner aux agents de l'échelle 1, le traitement de base de 3.800 francs, elles ont réduit le taux de la gratification des agents de cette échelle.

n'était donc pas en réalité contraire au principe individualiste. Le second décidait que le montant de la gratification qui servirait de base au calcul de la prime des agents hors statut (le très haut personnel), ne pourrait excéder le montant de la gratification maxima qui pourrait être acquise par l'échelon le plus élevé du personnel régi par les statuts. Il n'en reste pas moins que, malgré le caractère plus social qu'économique de ce second tempérament, le projet de M. Porché était dans l'ensemble essentiellement individualiste. Son caractère d'individualisme extrême le fit rejeter à la demande du Commissaire du Gouvernement, car il se rapprochait d'un amendement déposé au Sénat par M. Japy et demandant la répartition de la prime au prorata des gratifications; M. Le Trocquer avait demandé et obtenu le rejet de l'amendement, qui, d'après lui, aurait surtout fait toucher la prime par les agents supérieurs et hors statut.

La seconde tendance était, au contraire, nettement socialiste. Elle considérait que les agents perdaient leur individualité propre qui se fondait dans une personne morale indépendante des individualités la composant. (Il y a une certaine analogie entre cette théorie et celle de la souveraineté nationale). La prime va directement à cette personne morale et non à chaque agent considéré individuellement. La conséquence de cette théorie était la répartition égalitaire pure et simple entre tous les agents ayant ou non reçu une gratification. Cette théorie fut soutenue par M. Durup, elle était issue de la thèse socialiste de l'antagonisme des classes.

A côté de cette raison d'ordre théorique, le petit personnel demandait ce mode de répartition pour des raisons d'ordre pratique, dans lesquelles on retrouve également l'influence des idées socialistes. D'après lui, la répartition de la prime au prorata des gratifications donnerait beaucoup

aux agents des échelles supérieures qui deviendraient les maîtres des coopératives. Il prétendait, d'autre part, que priver de prime les agents n'ayant pas obtenu de gratification, équivaldrait à transformer la prime en instrument disciplinaire.

Chose curieuse, les membres du Conseil supérieur étaient en majorité des individualistes, ainsi que le prouve le projet qu'ils ont adopté, toutefois ce fut principalement pour une raison d'ordre purement exégétique que le projet de M. Durup fut écarté, officiellement du moins. Le Commissaire du Gouvernement déclara que, lorsque le Parlement discuta comment serait répartie la prime, si on avait envisagé le système de la répartition égalitaire par tête, il n'y aurait pas eu besoin de recourir à un règlement d'administration publique pour fixer les modalités de la répartition. Il eut été simplement indiqué que la répartition serait faite par tête d'agent, et proportionnellement au nombre d'agents.

D'autres projets furent examinés par le Conseil supérieur, ils émanaient respectivement de l'Administration, de M. Lapébié au nom du personnel des cadres, du Comité de Direction au nom des réseaux. Ils s'inspirent, tous les trois, à des degrés différents, de principes individualistes, puisqu'ils décident que ne pourront prendre part à la répartition de la prime que les agents ayant reçu une gratification au titre de l'exercice correspondant. Ils établissent une certaine proportionnalité entre la prime et la gratification de l'agent. On pourrait croire que sur un point tous les trois aient subi l'influence des doctrines socialistes : ils répartissaient également entre tous les agents ayant reçu une gratification soit une somme fixe prise sur le montant de la prime, soit une fraction donnée de cette prime. On poursuivait ainsi un double but : récompenser, ce que nous avons appelé plus haut, l'anonymat dans la bonne ges-

tion, et d'autre part grossir relativement la prime des agents des petites échelles pour que cette prime soit, pour ces agents, un stimulant efficace. En réalité, aucun de ces buts ne nous semble, malgré les apparences, être absolument contraire aux principes individualistes. Là où l'influence socialiste s'est fait nettement sentir, c'est dans les dispositions qui réduisaient relativement la part de prime des agents hors statut, et dans le projet de l'Administration celle des agents supérieurs. Dans l'ensemble toutefois les tendances du Conseil supérieur étaient individualistes. La preuve en est dans les objections qui furent adressées au projet de l'Administration, objections à la suite desquelles le Commissaire du Gouvernement déclara ne pas insister pour le maintien de ce projet. Ce projet décidait que après prélèvement, sur la part de prime revenant au personnel de la somme nécessaire pour allouer à tous les agents ayant reçu une gratification, d'une somme égale à concurrence d'un maximum de 25 francs par agent, le surplus de la prime était réparti entre les agents au prorata d'une somme dépendant de la gratification allouée à chaque agent. On comptait pour la totalité la partie de la gratification n'excédant pas 600 frs, pour la moitié la partie de la gratification comprise entre 600 et 3.000 frs, pour le quart la partie de la gratification comprise entre 3.000 et 12.000 francs et on ne tenait pas compte de la partie de gratification qui pouvait excéder 12.000 francs.

On objecta à ce projet, l'objection était nettement individualiste, que pour les réseaux dans lesquels la prime de gestion était faible, ce système aurait abouti par une voie détournée au partage par tête. Par exemple dans le cas d'une prime de un million et demi pour le personnel, ce qui était le cas pour le P. O., la prime aurait été uniformément de 25 fr. par agent quel que fut le grade de l'agent. Dans les deux autres projets, celui de M. Lapébie et celui du

Comité de Direction cet inconvénient n'existait pas puisque, si faible que soit la prime en valeur absolue, une fraction, la plus grosse d'ailleurs, pouvait être employée à donner aux agents une rémunération variable selon leur mérite et selon leur grade.

On reprochait aussi au projet de l'administration d'avoir un système d'abattement trop sévère pour les agents supérieurs.

Nous avons analysé antérieurement le décret du 29 septembre 1922 il est de tendances individualistes et est issu d'une transaction entre les projets très voisins de M. Lapèbie et du Comité de Direction.

Certains partisans des théories de l'économie nouvelle ne se sont pas bornés à demander la participation des ouvriers aux bénéfices, participation, qui, renfermée dans de justes limites n'était pas absolument incompatible avec les principes de l'économie individualiste ; ils ont, quittant tout à fait le terrain de l'économie individualiste, réclamé la participation du personnel à la gestion.

On pourrait soutenir que, dans le régime actuel des chemins de fer, la participation à la gestion est réalisée dans une certaine mesure par la présence de représentants du personnel au Conseil supérieur. Mais certains partisans des nouvelles théories ont voulu réaliser une participation à la gestion beaucoup plus grande. Ils ont voulu l'accession des représentants du personnel aux assemblées générales d'actionnaires et surtout aux conseils d'administration. Il y a eu sur ce point une évolution curieuse qui nous montre un aspect de la lutte entre les théories de l'économie nouvelle et celles de l'économie classique.

La convention du 17 mai 1920 se bornait à faire entrer six représentants du personnel au conseil supérieur, mais elle n'essayait pas de transformer les cheminots en actionnaires. C'est une solution radicalement différente que pro-

posèrent MM. Loucheur et Charlot, le premier dans son projet de loi sur la réorganisation de nos chemins de fer, le second dans un amendement au projet Le Trocquer. Ils demandaient la création d'actions de travail. Cette solution déjà hardie dans une industrie à créer, l'était particulièrement dans une industrie de l'importance des chemins de fer et ayant un long passé derrière elle. Dans un second amendement, M. Charlot, tout en maintenant le système des actions de travail, décidait qu'elles seraient rémunérées par la part de prime de gestion revenant au personnel. Devant l'opposition des compagnies, son système ne put aboutir. S'il avait abouti, l'économie nouvelle aurait largement supplanté l'économie classique.

Cependant les partisans de la participation du personnel à la gestion étaient tenaces, ils ne se découragèrent pas. On arriva à un texte transactionnel, voté par la Chambre, qui laissait de côté pour le moment la création d'actions de travail dans les compagnies, mais faisait participer le personnel à la gestion en lui faisant acheter des actions des réseaux. On décida de créer des actions de travail dans le réseau de l'Etat, l'Etat étant le maître de faire ce qu'il voulait dans son réseau. On créa dans chaque réseau une coopérative du personnel gérée par les agents, alimentée par le versement *obligatoire* de la moitié de la part de prime revenant au personnel. Ces versements, qui constituaient un bien de main-morte, devaient servir à l'acquisition d'actions de capital du réseau intéressé ou à défaut des autres réseaux. On avait prévu que si les compagnies modifiaient leurs statuts et devenaient des sociétés anonymes à participation ouvrière, la société coopérative du personnel prévue par la loi du 26 avril 1917 serait substituée à la société coopérative du réseau.

Les idées d'économie nouvelle avaient triomphé, mais leur triomphe fut court.

Par l'analyse que nous avons faite du texte de la loi du 29 octobre 1921 on peut se rendre compte de l'écart qu'il y a entre ce texte et le texte primitivement voté par la Chambre. Les réclamations de puissantes associations mutualistes de cheminots d'une part, la crainte de voir nos réseaux tomber aux mains de syndicats particulièrement turbulents d'autre part, firent apporter par le Sénat de profondes modifications au projet primitif.

Sur un point cependant, la Commission des chemins de fer du Sénat, et à sa suite le Sénat, se laissèrent influencer par les théories de l'économie nouvelle. L'article 2 du projet de loi voté par la Chambre stipulait que toutes les valeurs mobilières acquises par la coopérative devaient être nominatives et immatriculées au nom de la société coopérative, la Commission des chemins de fer du Sénat a permis sous certaines conditions aux agents de faire immatriculer à leur nom les actions achetées par la coopérative avec le quart des sommes inscrites à leur compte, afin que le personnel puisse disposer de plus de voix aux assemblées générales. Sur tous les autres points, les modifications introduites dans le texte de la loi à la suite des observations de la Commission sénatoriale des chemins de fer, restreignirent, de façons très diverses, les facilités d'acquisition d'actions par les coopératives et la participation du personnel à la gestion ¹ (interdiction aux coopératives d'acheter des actions de réseaux autres que celui où elles fonctionnent, limitation au 1/4 du capital social du réseau du montant d'actions que pouvait posséder la coopérative, limitation annuelle de l'acquisition d'actions au quart du capital em-

1. Une de ces restrictions, la suppression de la disposition spéciale concernant la création d'actions de travail sur le réseau de l'Etat, n'a pas été inspirée par un sentiment de réaction contre les théories d'économie nouvelle mais par une considération d'ordre juridique : à savoir que tant que le réseau de l'Etat serait exploité en régie, on ne pourrait, juridiquement, lui appliquer la loi du 26 avril 1917.

ployé annuellement, suppression du caractère de bien de main-morte aux sommes versées à la coopérative, possibilité pour l'agent d'affecter le montant des sommes, qu'il a déposées à la coopérative, à des œuvres de solidarité). Mais le coup le plus fort porté à la prime considérée comme instrument de participation à la gestion, fut l'adoption par le Sénat, malgré le Ministre des Travaux publics, de l'amendement Billiet Delpierre qui supprima l'obligation du versement de la moitié de la prime dans les caisses de la coopérative. C'était le triomphe complet des doctrines individualistes. En fait, on revenait ainsi au point de départ.

Lorsque le projet revint à la Chambre, M. Duval Arnould déposa un amendement rétablissant le système de l'obligation, mais le temps pressait et il fallait voter au plus tôt la convention, aussi la Chambre écarta par 286 voix contre 248 l'amendement et adopta le texte du Sénat.

Le Ministre des Travaux publics pour hâter le vote du projet s'est engagé à faire modifier la loi dans le sens de l'obligation, lorsque les agents éliraient des délégués aux conseils d'administration des coopératives, si ces délégués le demandaient à la majorité. Notons qu'au cours de la discussion par le Conseil supérieur du projet de décret portant approbation des statuts types des coopératives, le 19 décembre 1923, un vœu présenté par M. Lapébie en faveur du versement obligatoire fut écarté par la question préalable.

Si nous voulons maintenant dégager l'impression d'ensemble que nous laisse cette étude de l'influence des théories de l'économie nouvelle sur la prime de gestion, nous serons amenés aux conclusions suivantes.

Cette influence s'est surtout exercée vis-à-vis de l'élément capital, d'un côté on a essayé de rapprocher les règles de gestion de nos chemins de fer de celles de l'industrie, d'un autre côté on a éloigné ces mêmes règles en appli-

quant à certains égards un régime de défaveur aux actionnaires des chemins de fer. Toutefois, sur ce dernier point, l'influence de l'économie nouvelle est moins grande qu'on ne pourrait le croire à première vue; par suite du concours financier que leur prêta l'Etat, les actionnaires des compagnies de chemins de fer étaient déjà soumis à un régime particulier, prévoyant le partage des bénéfices avec l'Etat, au delà de certaines limites.

L'influence des nouvelles doctrines économiques a été très profonde pour la participation du personnel aux bénéfices, elle a semblé être très grande puis a en fait abouti, jusqu'à maintenant du moins, à un échec à peu près absolu pour la participation du personnel à la gestion. Cet échec est dû, croyons-nous, à l'influence du Sénat et du Conseil supérieur composés, l'un d'hommes âgés et partant pondérés, moins non sujets à l'influence du suffrage universel et de la surenchère démagogique que les députés, l'autre, en majorité, d'industriels, de commerçants et de représentants des intérêts des compagnies, doués d'un grand sens pratique, et peu enclins aux innovations dangereuses.

III

Nous avons étudié le mécanisme de la prime de gestion et des institutions annexes, et nous avons recherché quels buts on avait poursuivis en créant la prime et ces institutions. Il nous reste à étudier si les intéressés (actionnaires et ouvriers) ont été satisfaits des nouvelles institutions.

§ 1. — Le prime fut bien accueillie par les actionnaires. Les conseils d'administration des réseaux engagèrent les assemblées d'actionnaires à ratifier la convention : « Quant à l'organisation financière, lit-on dans le rapport du

conseil d'administration de l'Est à l'assemblée générale extraordinaire de 1921, elle ménage vos intérêts : vous jouirez, en effet, jusqu'en fin de concession du revenu réservé par la convention de 1883 et vous pourrez, en outre, être appelés à bénéficier d'avantages supplémentaires résultant des primes de gestions. » L'assemblée générale extraordinaire du réseau de l'Est, composée de 573 actionnaires représentant 94.896 actions, approuva à l'unanimité moins deux voix la convention.

« Pour éviter un semblable régime [la régie désintéressée] dit M. Tissier, Président du conseil d'administration du Midi à l'assemblée générale extraordinaire du 9 décembre 1921, la convention crée une prime de gestion intéressant chaque compagnie à accroître son trafic et à réduire ses dépenses. Grâce à cette prime, les compagnies seront directement intéressées au développement économique et à la prospérité de leur réseau, et vous serez appelés à bénéficier des efforts qui seront faits pour atteindre ce résultat... le service de nos charges financières et de votre dividende demeure assuré et il ajoute éventuellement à ce dernier une prime de gestion. »

C'est à la presque unanimité que la convention fut approuvée dans toutes les assemblées d'actionnaires.

§ 2. — On sait que beaucoup de cheminots ne sont pas syndiqués et que l'unité syndicale est très loin d'être réalisée dans le personnel des chemins de fer. A la suite des grèves de mai de 1920, un nombre très important de cheminots se retira de la Fédération nationale des travailleurs de chemins de fer affiliée à C. G. T. Depuis, cette fédération s'est scindée, une partie a adhéré à la C. G. T. U., l'autre à la C. G. T. A côté de ces fédérations, on trouve un groupement catholique : La Fédération des syndicats professionnels des cheminots de France et des colonies, et deux groupements non confessionnels : l'Union nationale

de défense professionnelle des cheminots et la Fédération des cadres. Les deux groupements cégétistes sont franchement révolutionnaires, la fédération unitaire n'a pas craint, notamment lors de la promulgation du décret Le Troquer modifiant les conditions d'application de la loi de 8 heures, de préconiser le sabotage. Le syndicat catholique s'inspirant d'idées morales et religieuses, préfère la collaboration des classes à la lutte des classes, dans certains numéros de son journal : *Le Cheminot de France* il se flatte des bonnes relations qu'il entretient avec les directions des réseaux. Il est donc sur ce point en opposition avec la fédération nationale, qui, dans *La Tribune des cheminots*, attaque régulièrement tout ce qui, dans les réseaux, représente l'autorité depuis le plus humble des chefs de gare, s'il a le malheur d'adresser une réprimande à ses hommes d'équipe, jusqu'au plus puissant des directeurs. Mais le syndicat catholique se laisse parfois entraîner à des manifestations tapageuses, peu en harmonie avec sa doctrine de collaboration des classes. C'est lui notamment qui prit l'initiative de la violente campagne de protestations contre le décret Le Troquer. Il fut même débordé par ses deux auxiliaires la fédération de la C. G. T. et la fédération unitaire. Cette dernière adressa, par l'intermédiaire de M. Montagne, son secrétaire, une lettre assez insolente à M. Le Troquer dans laquelle elle préconisait le sabotage et s'attira une réplique sèche, mais fort méritée d'ailleurs, du ministre. Le syndicat professionnel catholique commenta l'incident dans le *Cheminot de France*. Il déclara qu'il se sentait touché par la lettre du ministre puisqu'il participait à la campagne des protestations, mais qu'il réprouvait le sabotage. L'Union nationale et la Fédération des cadres réprouvant les mesures de violence préconisées par les syndicats de la C. G. T. et de la C. G. T. U. avaient refusé de faire partie

du cartel. Ces deux organismes sensiblement plus modérés que les précédents menèrent isolément leur action.

Nous donnons ces renseignements pour que l'on puisse se rendre compte des diverses tendances qui existent dans le monde des cheminots.

A côté des groupement syndicaux se trouvent des associations mutualistes, dont certaines sont très puissantes, comme l'Association fraternelle des ouvriers et employés de chemins de fer français, qui est modérée comme tendances.

On peut dire que, dès le début, le personnel vit favorablement la prime de gestion mais qu'il y eut scission entre les syndicats professionnels proprement dits et les associations mutualistes sur l'emploi de cette prime. Alors que les syndicats voyaient, en grande majorité, dans la prime un moyen de pénétrer dans les assemblées générales et les conseils d'administration, les associations y voyaient une somme qu'elles auraient été heureuses de voir arriver dans leur caisse. Aussi, tandis que les syndicats voulaient que le versement de la moitié de la prime à la coopérative soit obligatoire, les associations voulaient que ce versement soit facultatif. On sait qu'elles triomphèrent au Sénat.

M. Schwab, vice-président de la fédération des syndicats professionnels défendit en ces termes la thèse de l'obligation : « L'obligation des versements qui, d'ailleurs, ne porte que sur un supplément de salaire nouveau, n'est donc qu'un moyen de mettre sur pied une œuvre de prévoyance et de progrès social, toute dans l'intérêt évident des travailleurs, qui, nonobstant les dires de quelques intrigants parlant en leur nom, sans les consulter, y sont entièrement favorables, car ils comprennent, grâce à leur bon sens, que c'est là à n'en pas douter leur véritable intérêt. »

Les syndicats cégétistes étaient eux aussi en faveur de l'obligation. Ils ne cachèrent pas leur mécontentement, lorsque la loi définitivement votée par la chambre consacra le principe de la liberté. La prime qu'ils avaient vue favorablement lorsqu'ils pensaient que le système du versement obligatoire serait maintenu, se transforma dans l'esprit de certains en une somme dérisoire. M. Leguen déclare dans la *Tribune des cheminots* du 1^{er} juin 1922 que cette prime : « représente pour les cheminots de l'Etat 1 fr., 245 » (ce qui est d'ailleurs fortement inexact) et termine son article par de violentes diatribes contre les actionnaires et contre l'Association fraternelle des employés et ouvriers de chemins de fer.

Dans sa réunion du 13 novembre 1923, le conseil d'administration de la fédération des cadres se prononça en faveur de l'obligation.

Il y eut alors un mouvement curieux dans les syndicats cégétistes et catholiques. Ces syndicats, ne pouvant en fait réaliser l'actionnariat ouvrier par l'intermédiaire des coopératives, décidèrent de créer des caisses libres d'actionnariat, mais tandis que ce mouvement ne fut qu'une velléité chez les cégétistes, ce mouvement fut une réalité chez les catholiques.

M. Marcel Courteaux écrivit le 20 janvier 1923 dans la *Tribune des cheminots* : « Est-ce que nos syndicats ou même la fédération ne pourraient pas être possesseurs d'un certain nombre d'actions de chemins de fer ? Je pense que oui, si chaque syndicat pouvait être possesseur d'une ou de plusieurs actions et que ces actions réunies au moment de l'assemblée générale soient centralisées entre les mains du secrétaire de l'union du réseau, celui-ci pourrait y assister et apporter des suggestions des syndicats. Je crois que ceci est faisable, et ce n'est pas faire œuvre de capitaliste que de posséder quelques actions, et c'est par ce moyen,

quand le nombre en sera accru que les ouvriers pourront accéder au conseil d'administration des réseaux malgré l'opposition du sénateur Billiet. On pourrait aussi demander aux syndiqués de former une coopérative entre eux et de verser une partie de leur prime afin d'activer le mouvement en faveur de l'accession des travailleurs au conseil d'administration. Je crois que c'est le seul moyen, pour nous, ouvriers, de pouvoir mettre le nez dans les affaires des Compagnies et *ce à notre avantage*. Certainement cela demandera du temps. Le jour où cela sera fait je ne dis pas que les ouvriers seraient les maîtres, non, mais ce serait un grand pas de fait vers l'émancipation des cheminots. »

Mais rien ne fut fait en ce sens à la Fédération nationale, et le 10 janvier 1924 dans la *Tribune des cheminots*, M. Durup, parlant des coopératives, déclara : « Si nous ne craignons d'alourdir cet exposé par des considérations financières, il nous serait facile de démontrer que nous serions des dupes que de nous exposer à l'heure actuelle à solliciter l'achat d'actions. La « tactique » financière nous ferait payer cher notre folle envie. »

Le syndicat professionnel avait, dès avant le vote de la convention nouvelle, créé une caisse d'actionnariat syndical dans le réseau du P. O. Après le vote de la nouvelle convention le mouvement s'accéléra et s'étendit.

Le 22 mars 1921, à l'assemblée générale des actionnaires du P. O., M. Oudin, président du syndicat professionnel du P. O., fit les déclarations suivantes : « Nous voulons tous ici la prospérité du réseau qui naturellement nous intéresse en tant que porteurs d'actions, et permettez-moi d'ajouter : en tant que Français. » Il demanda la création d'un « service social » chargé d'être le « médiateur éclairé entre les chefs directs et le personnel qu'il respecte, il saurait, documenté de visu, préconiser d'heureuses mesures

capables d'atténuer, de faire disparaître même les griefs toujours prêts à surgir; ce qui n'est point toucher à l'autorité des chefs, ni donner prise à la subordination du personnel. Le personnel, se voyant étudié de près par des spécialistes uniquement occupés de lui, espérerait plus de justice. Or il n'est point de meilleur stimulant au travail que cette espérance, de même que rien ne paralyse autant le courage que les déceptions. »

Encouragé par son succès, le syndicat professionnel décida le 18 décembre 1921 de créer une caisse d'actionnariat pour le réseau du Nord. Cette caisse devait être alimentée par les versements des agents. Chaque adhérent pouvait verser, à n'importe quelle époque, les sommes qu'il voudrait, à condition toutefois que la somme prêtée fut égale à 10 francs ou en soit multiple. Les sommes prêtées produisaient un intérêt de 5 %, chaque prêteur pouvait retirer à n'importe quel moment tout ou partie des sommes déposées par lui. Ultérieurement, la Fédération des syndicats professionnels conseilla à ses membres de verser une partie de la prime de gestion à la caisse d'actionnariat. A l'assemblée générale des actionnaires du Nord le 21 avril 1923, M. Schwab prit la parole au nom du syndicat professionnel et affirma sa volonté de collaborer loyalement avec les autres actionnaires : « Pour nous, simples cheminots, cette collaboration nous sera grandement précieuse et profitable en nous faisant connaître les conditions délicates et trop ignorées de l'exploitation du réseau, et en nous mettant à même de renseigner utilement nos camarades sur la difficulté de réaliser certaines réformes, justes en elles-mêmes, mais qui doivent être envisagées d'un point de vue général. Maintenant nous sommes doublement intéressés à la bonne marche de la compagnie, d'abord comme participant à la prime annuelle de gestion puis comme actionnaires et étant

de ce fait désireux d'obtenir un dividende largement rémunérateur. » M. Ed. de Rothschild, président du conseil d'administration du Nord, déclara qu'il était heureux de ces déclarations et qu'il remerciait au nom du conseil et de l'assemblée tout entière le représentant du syndicat professionnel.

La *Chronique des Transports* du 25 juillet 1923 nous apprend que, depuis cette date, les syndicats du P. L. M. ont créé, à leur tour, une caisse d'actionnariat, qui possédait alors 5 actions acquises avec les épargnes de 17 syndiqués, que le syndicat de l'Est en avait fondé une, possédant 12 actions, grâce aux versements de 24 souscripteurs.

Comme on le voit très peu de cheminots ont souscrit, il est vrai que ces caisses sont récentes.

Jusqu'ici ces syndicats ne se sont servis de leur caisse d'actionnariat que pour des réclamations visant des détails de service. C'est ainsi par exemple que la caisse d'actionnariat du P. L. M., adressa au président du conseil d'administration, une réclamation concernant l'exiguité d'un bureau des recettes, affecté à la délivrance des billets de banlieue Paris Sens Montargis, à la gare de Paris.

Les syndicats ne protestèrent pas seulement contre le principe du libre emploi de la prime, ils protestèrent aussi contre les bases de répartition. Nous avons indiqué plus haut, que M. Durup, avait, au nom de la Fédération nationale, réclamé la répartition égalitaire par tête. Le *Cheminot de France*, organe des syndicats professionnels, trouve que la formule de répartition est trop compliquée et qu'elle est injuste : « Donner une somme égale à chacun des 50.000 agents, en augmentant quelque peu celle de ceux ayant eu une note supérieure, aurait été beaucoup plus rationnel. Mais c'eût été trop simple. Quant à la répartition, elle est tout aussi arbitraire.

Pour les dames, leur échelle n'est même pas respectée dans le calcul puisque l'opération s'effectue à un ou deux chiffres inférieurs. Pour quel motif? Au-dessus de l'échelle 7 suivant le grade que l'on possède c'est le contraire qui a lieu. Cette échelle bénéficie d'un demi-point ou d'un point et demi de majoration pour sauter brusquement de l'échelle 18 au chiffre formidable de 36. Et c'est cela qu'on appelle l'égalité?!? Quelle que soit la compétence des titulaires de cette échelle on ne fera jamais croire, à qui que ce soit, qu'ils peuvent doubler les produits du trafic par un coup de baguette magique. »

Nous avons maintenant tous les éléments en main pour faire une critique du système actuel de la prime de gestion. C'est cette critique que nous allons faire dans le chapitre suivant.

CHAPITRE III

La critique de la prime de gestion.

Le nouveau régime de nos chemins de fer a été longuement discuté par le Parlement. Certaines commissions parlementaires, la commission des Finances de la Chambre notamment, se sont livrées à des études très approfondies. M. Le Troquer, ministre des Travaux publics était un ancien ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, il était donc particulièrement compétent pour négocier la nouvelle convention. Il semblait donc qu'une convention, négociée par un ministre compétent, étudiée avec soin par des commissions parmi lesquelles on trouvait également des compétences, eut dû être parfaite.

Nous avons vu pourtant que la formule de prime approuvée par la Chambre, fut à la suite des critiques de la Commission des finances du Sénat dont beaucoup nous paraissent fondées, complètement modifiée. On peut, très légitimement se demander si la formule qui a été élaborée à la suite des observations de la commission des Finances du Sénat, ne suscite pas à son tour des critiques. D'autre part, nous avons vu qu'on était loin d'être d'accord au sujet des dispositions de la loi, faisant de la prime du personnel un instrument de participation à la gestion. Là encore, il nous semble que nous pouvons nous demander si l'œuvre du Parlement a été heureuse. Nous aurons donc à faire succes-

sivement la critique des éléments constitutifs de la prime considérée comme stimulant pour le capital, et de la tendance qu'on a eue à vouloir faire participer le personnel à la gestion.

I

Pousser les réseaux à développer leur trafic, à réduire leurs dépenses, en donnant aux actionnaires une prime qui ne leur permette pas de s'enrichir outre mesure, tels ont été les buts que l'on a voulu atteindre par le moyen de la prime de gestion. Nous devons nous demander ce que valent ces deux buts et le moyen qui doit permettre de les atteindre.

Le premier but poursuivi a été de pousser les réseaux à développer leur trafic. Dans la formule primitive on donnait une prime directement proportionnelle à l'accroissement du trafic. Dans la formule définitive la prime est proportionnelle à la recette. Ainsi, on récompense les réseaux qui n'ont pas un trafic lourd, quoique les objets transportés paient des taxes plus élevées que les marchandises pondéreuses. La substitution, comme critérium de l'activité du réseau de l'élément recettes à l'élément trafic, a permis de tenir compte du produit des recettes diverses. Cela était impossible avec la formule primitive. Il n'en reste pas moins qu'un réseau a tout intérêt à transporter le plus possible pour toucher une grosse prime.

On a pensé, puisque la prime est fonction de la recette, donc du trafic, que les réseaux pouvaient avoir une action propre sur leur trafic. Cette idée est-elle exacte ? On a soutenu au Sénat que, en vertu de la loi Franqueville, le trafic des réseaux s'accroissait automatiquement, sans que les réseaux y soient pour rien, d'une quantité comprise entre 2,5 % et 3 % par an. Si cette loi est exacte, l'élément A de

la prime récompense les réseaux pour un fait qui ne dépend pas d'eux.

Nous croyons que, dans sa rigueur mathématique, cette loi est inexacte. M. Colson a, dans son ouvrage : *Transports et tarifs*, dressé le graphique du tonnage kilométrique des marchandises transportées en petite vitesse de 1872 à 1906. Il y a eu pendant cette longue période une tendance générale à l'accroissement du trafic, mais la courbe du trafic est très loin d'être régulière, il y a eu des périodes où il décroissait. Il y a eu notamment une très forte dépression de 1883 à 1886. La seule chose que l'on puisse affirmer, c'est que, en période longue, il y a eu une tendance à l'accroissement du trafic.

Cet accroissement est-il dû à l'action des réseaux, à l'action des facteurs généraux économiques ou aux deux à la fois ? Il y a une conception simpliste qu'il faut tout d'abord écarter : c'est que, un abaissement de tarifs entraîne automatiquement un accroissement proportionnel, ou même plus que proportionnel du trafic. M. Bloch a, dans son intéressant ouvrage : *Questions de chemins de fer* étudié en détail l'influence des tarifs sur le trafic. Dans certains cas, lorsque le public touche immédiatement le plein bénéfice des diminutions, par exemple pour les tarifs de voyageurs, une diminution importante des tarifs pourra créer des trafics nouveaux ou développer des trafics existants. C'est le principe des trains de plaisir et des trains de pèlerinage. Mais il ne faut pas exagérer ; à côté des gens qui voyagent pour leur plaisir, il y en a beaucoup plus qui voyagent pour leurs occupations, et il ne faut pas croire que, exception faite pour certaines catégories de personnes, comme les voyageurs de commerce, pour lesquelles les frais de transport représentent une très grosse fraction de leurs dépenses, ces gens là, leurs occupations restant les mêmes, voyageront beaucoup plus si on abaisse les tarifs,

« Il n'en peut être de même pour les marchandises qui, remarque M. Richard Bloch, avant d'arriver aux consommateurs, au gros public, passent le plus souvent par un certain nombre d'intermédiaires qui se partagent les concessions forcément limitées du chemin de fer ». Mais si le consommateur ne peut être touché par des abaissements de tarifs, il en est autrement des intermédiaires, une réduction de taxe, même minime, passant entre leurs mains, peut, multipliée par des tonnages importants, aboutir à des profits très intéressants : « Mais puisque le chemin de fer doit trouver un supplément de trafic susceptible de couvrir le sacrifice initial résultant pour lui de ces combinaisons, comment ces intermédiaires lui apporteront-ils ce supplément nécessaire...? En réalité, abstraction faite du cas simple d'un trafic disputé par deux voies concurrentes, les compensations nécessaires ne peuvent venir au chemin de fer que de deux sources. Ou bien la mise en concurrence de producteurs de provenances nouvelles amènera sur les prix de vente une baisse bien autrement grande que celle faite sur les prix de transport, baisse des prix de vente bien plus efficace pour le développement du trafic. Ou bien, la compensation lui viendra de la substitution des produits empruntant ses lignes à ceux qui suivraient d'autres voies ». M. Richard Bloch, a, dans son ouvrage, donné des exemples à l'appui de sa thèse.

Mais un réseau peut essayer aussi d'agir sur le trafic directement, sans passer par l'intermédiaire de l'abaissement des tarifs. Les réseaux essaient d'implanter des industries ou des cultures nouvelles sur les territoires qu'ils desservent et de développer celles qui existent. On voit de nombreux exemples de cette action à la rubrique « Initiatives des compagnies » dans la Chronique des transports. L'Académie d'Agriculture a même décerné le 22 février

1922 un diplôme d'honneur à la compagnie du P. L. M. pour l'activité de son service de propagande agricole depuis 1912 et les services qu'elle a rendus à l'agriculture, et un diplôme de Médaille d'or à M. Prosper Raybaud, inspecteur principal adjoint à la Compagnie. Dans une note qu'il adressait à l'Académie, M. Prosper Raybaud déclarait notamment que, « alors qu'avant 1916 la Vallée des Baux n'expédiait pas un kilogramme de fruits ou de légumes, les gares qui la desservent ont fait partir en 1921 plus de 100 tonnes de primeurs, indépendamment du fourrage et de la paille et nous sommes persuadés que ce tonnage sera plus que quintuplé d'ici trois ou quatre ans ». Les exemples de ce genre abondent sur tous les réseaux; c'est ainsi qu'en 1923 la Compagnie du Midi a organisé un voyage d'études aux centres des cultures fruitières de la vallée de la Garonne. Trente-deux agriculteurs, ont participé à ce voyage. Les congrès de l'étang de février 1923 ont été suscités par la compagnie du P. O.

Mais il ne faut pas oublier que les résultats de l'activité des réseaux ne peuvent être que limités, car la production est limitée par la capacité d'absorption de la consommation. Or celle-ci s'accroît, mais ne s'accroît que lentement. Ce n'est que dans des cas très limités qu'un réseau peut créer du trafic : le réseau loin de créer du commerce et par conséquent du trafic a, en général, son trafic déterminé par le commerce. Cette théorie se vérifie aisément dans les réseaux agricoles, selon que la récolte est excellente ou déficitaire, le trafic de ces réseaux est élevé ou faible. Les variations du trafic étant presque complètement indépendantes de l'action des réseaux, l'élément A de la prime varie pour des raisons qui sont presque complètement indépendantes de l'action des réseaux. On a cru que par un stimulant habile on pourrait pousser les réseaux à dévelop-

per leur trafic, on s'est fait beaucoup d'illusions. L'augmentation du trafic des réseaux nous semble être comparable à la croissance des enfants, celle-ci suit normalement son cours, ce ne sont pas les médicaments qui, en général, l'accéléreront beaucoup. Un enfant né chétif aura de grandes chances de devenir un homme chétif, et à l'inverse un enfant né fort deviendra un homme fort. De même, par suite de la situation économique des régions qu'ils desservent, il y a des réseaux qui ont peu de trafic, et d'autres qui en ont beaucoup. Ce n'est pas l'élément A de la prime de gestion qui fera beaucoup augmenter le trafic des uns et des autres.

Cette fausse conception, pensons-nous, provient de la griserie que presque tout le monde a, en matière économique, éprouvée après la guerre. On a vu, pendant la guerre, certaines industries, notamment trois industries très importantes, la métallurgie, l'industrie chimique, l'industrie du moteur à explosion (automobile et aviation), prendre, en dépit de conditions très difficiles (difficulté de recrutement du personnel, d'approvisionnement des matières premières), un développement considérable. Ces industries trouvaient dans l'armée et dans la marine les plus larges débouchés, l'Etat était un consommateur insatiable, payant au plus haut prix. On a cru que toutes les usines nées de la guerre apporteraient après la guerre de légères modifications à leur outillage et travailleraient à plein rendement à produire des marchandises dont on ne se sert qu'en temps de paix. Telle usine qui faisait des avions de guerre ferait, pensait-on, un nombre au moins égal d'avions de commerce. Un fait prouve combien on a cru à cette ère de grande production, c'est la proportion énorme de jeunes gens, voire même de jeunes filles, qui se sont tournés vers les carrières industrielles et ont voulu devenir ingénieurs. On a cru que les chemins de fer auraient un effort considérable à fournir,

et on a pensé qu'il faudrait les pousser à développer leur trafic. On avait simplement oublié de se demander si la consommation pourrait absorber tout ce qu'aurait porté sur le marché la production intensifiée. On a cru à l'exactitude de la loi des débouchés, on a oublié que cette loi ne pouvait jamais jouer complètement par suite de la limitation des besoins en capacité, et de la loi du rendement non proportionnel en agriculture.

La substitution de l'élément recette à l'élément trafic comme critérium de l'activité du réseau, permet de faire entrer en ligne de compte dans le calcul de la prime les recettes « diverses », par opposition aux recettes de « trafic ».

Les compagnies peuvent-elles augmenter considérablement ces recettes? M. Pierre Girard dans sa thèse de doctorat a soutenu l'affirmative. Il donne comme exemple à nos compagnies certaines grandes compagnies étrangères, parmi lesquelles la « Canadian Pacific Railway ». Dans cette compagnie, les bénéfices répartis aux actionnaires proviennent en majeure partie de recettes autres que celles dues exclusivement au trafic ¹. M. Girard indique que la « Canadian Pacific » est principalement une grande propriétaire foncière et que le chemin de fer est surtout un moyen de mettre en valeur les territoires qu'elle possède. On pourrait objecter à M. Girard qu'il est assez difficile de comparer le réseau de la Canadian Pacific aux réseaux français. La Canadian Pacific dessert un pays neuf, nos réseaux desservent un pays vieux ². Ces réserves faites sur la valeur de cette comparaison, voyons ce que nous propose M. Girard.

M. Girard déclare que pour améliorer leur situation financière, les grandes compagnies se bornent à économiser, ce qui d'après lui ressemble à la défensive dans l'art mili-

1. Girard, *L'exploitation rationnelle des chemins de fer en France*, p. 270 et s.

2. M. Girard reconnaît d'ailleurs qu'il serait difficile à nos compagnies de chercher des revenus dans l'exploitation ou la vente d'immenses territoires;

taire et en présente tous les inconvénients. Il faudrait au contraire que les compagnies se créent des débouchés nouveaux, prennent l'offensive et développent leurs services commerciaux. Elles devraient développer leurs hôtels, étendre leurs services de publicité, créer des services automobiles de tourisme complétés par des agences de voyage, faire construire et louer dans les stations hivernales ou estivales des habitations de plaisance. Enfin, et ceci constituerait une innovation, les grandes compagnies devraient jouer le rôle de courtiers dans les transactions commerciales, elles seraient en outre l'intermédiaire tout désigné entre le producteur et le consommateur. Le service central de l'exploitation réunirait tous les renseignements concernant les prix des marchandises. Il transmettrait ces renseignements aux gares, qui les communiqueraient au public. Les gares recevraient les commandes, les transmettraient au service central de l'exploitation qui les ferait exécuter. Les opérations ainsi réalisées donneraient lieu au paiement d'un droit de courtage. Ainsi, d'après M. Pierre Girard, les compagnies réaliseraient d'intéressants bénéfices les services commerciaux mériteraient vraiment leur nom et ne seraient plus des services administratifs.

Nous croyons qu'il y a une forte part d'exagération dans les critiques que M. Girard adresse aux services commerciaux de nos compagnies, tels qu'ils fonctionnent à l'heure actuelle. Nous pensons que le but des chemins de fer doit être avant tout de transporter des marchandises ou des voyageurs. Actuellement d'ailleurs, lorsque les compagnies exploitent des hôtels, c'est pour donner plus de commodités aux voyageurs et les pousser à voyager. Les hôtels de grand luxe, comme celui de Font Romeu ¹, par exemple,

1. L'hôtel de Font Romeu appartient à la Société des hôtels et chemins de fer de montagne qui a des attaches très étroites avec la Cie du Midi.

doivent être des instruments de développement du tourisme. Le snobisme jouant un assez grand rôle dans la clientèle de ces hôtels on arrive assez facilement à créer parfois de nouveaux courants de voyageurs. Des personnes qui n'ont pas les ressources suffisantes pour séjourner dans ces hôtels, feront quand même le voyage, soit par curiosité, soit par snobisme. Il est doux de pouvoir raconter aux personnes que l'on connaît que l'on a été dans ces grands centres de tourisme, même lorsque ces centres sont dans des régions assez médiocres au point de vue artistique. Nous ferons les mêmes remarques pour les services automobiles.

Il y a là une source de profits qui sont intéressants, mais qui, pensons-nous, n'atteindront jamais les proportions que veut leur prêter M. Girard, car nous sommes persuadés que le nombre de voyageurs qui voyagent uniquement pour des motifs d'ordre touristique est et restera très faible à côté de celui des personnes qui voyagent pour des raisons d'ordre commercial, médical ou de famille.

Quant aux autres recettes diverses actuelles des compagnies : publicité, location d'emplacements pour bazars ou appareils automatiques, nous reconnaissons que ces ressources sont d'une perception facile, mais là aussi nous ne pensons pas qu'elles prendront un développement considérable, cela nous semble particulièrement évident pour certaines d'entre elles, comme le produit des fourrages, élagages, coupes et autres produits de la voie par exemple¹.

Les recettes diverses actuelles de nos compagnies ne représentent d'ailleurs qu'une très faible proportion de leurs recettes de trafic. C'est ainsi qu'en 1922, les recettes diverses nettes du Midi ont atteint 19,9 millions, contre 116 pour les recettes des voyageurs, 49 pour les transports en

1. En 1922 sur le réseau du Midi ces produits de la voie ont représenté 769.622 fr. 83.

grande vitesse, 249 pour les transports de marchandises, 9,5 pour les transports divers en petite vitesse. Elles ne nous semblent pas pouvoir augmenter dans des proportions considérables.

A côté des recettes diverses actuelles des compagnies, M. Girard voudrait en voir créer une nouvelle qui, d'après lui, rapporterait beaucoup : les recettes de courtage. Le système de courtage qu'il préconise paraît être très ingénieux, mais nous croyons qu'il se heurterait à de graves objections. D'abord, nous pensons que ce service nécessiterait un gros travail et par conséquent un gros personnel. Ensuite on peut se demander si le petit personnel des chemins de fer aurait les aptitudes nécessaires pour faire les recherches sur les prix. Enfin, il arriverait souvent que par suite du va-et-vient des renseignements entre les gares et Paris, les renseignements que l'on pourrait donner au public seraient souvent tardifs. Le peu de succès relatif des coopératives, la survivance du petit commerce de détail font croire que les consommateurs n'iraient guère passer leurs commandes aux producteurs en gros. D'ailleurs avant d'acheter un objet le consommateur aime le voir, et l'on ne peut vraiment pas transformer nos gares, dont beaucoup sont déjà exiguës, en foires d'échantillons. Quant aux commerçants et gros, ils ont à leur disposition des sources de renseignements rapides et suffisantes. Il serait donc à craindre que le service de courtage, qu'aurait voulu organiser M. Girard, manquât de clients.

En résumé, le but poursuivi par l'élément A, ne nous semble être que très partiellement réalisable; les réseaux ne nous semblent avoir qu'une action très restreinte sur leurs recettes.

Est-ce à dire que nous rejetons le principe de la proportionnalité de la prime à la recette ? Nullement, nous voudrions même que cette proportionnalité soit beaucoup plus

grande qu'elle ne l'est dans la formule actuelle, mais pour des motifs tout à fait différents.

Dans la formule actuelle, trois dispositions empêchent que la prime acquise au titre de l'élément A soit intégralement proportionnelle à la recette. La première résulte de ce que, lorsque l'excédent de la recette de l'exercice considéré par rapport à 1920 dépasse de 20 % la recette de 1920, le taux de la prime de l'élément A applicable à cet excédent sera réduit à 2 %.

La seconde résulte de l'exclusion du montant des recettes du produit de la vente au public des excédents d'énergie électrique, et des péages perçus sur les lignes de transports de force. Nous ne considérons pas comme une atteinte à la proportionnalité de la prime à la recette le fait de ne pas faire entrer, dans le montant des recettes, le produit des transports en service, car ce produit ne peut être considéré comme une véritable recette. La troisième résulte de ce qu'on ne comprend pas dans le calcul des recettes le produit des majorations applicables aux tarifs de base.

La première et la seconde de ces dispositions ont eu pour but d'éviter que le montant de la prime s'accroisse trop rapidement. Nous n'admettons pas ce but. Une entreprise qui voit son chiffre d'affaires augmenter, voit le plus souvent ses dividendes augmenter également. Cela ne nous semble pas être injuste. En supposant même que cette entreprise n'ait absolument rien fait pour accroître son chiffre d'affaires, que celui-ci soit devenu plus grand par suite des circonstances extérieures (augmentation de la population, développement des besoins), il n'en reste pas moins que la direction de l'entreprise devient plus difficile, plus pénible, à mesure que cette dernière prend plus d'importance. Il semble donc juste qu'une augmentation des dividendes soit pour les actionnaires la récompense du surcroît de fatigues que leur a procuré l'extension de l'affaire (en pra-

tique d'ailleurs ce surcroît de fatigues incombe surtout aux administrateurs).

Traiter plus défavorablement les actionnaires des compagnies de chemins de fer, que les actionnaires des autres entreprises, serait une maladresse. Les conseils d'administration cesseraient vite de s'intéresser à une affaire qui leur demanderait beaucoup de peine et leur donnerait peu de résultats.

On nous permettra d'ajouter que l'on a usé d'une singulière façon d'encourager les travaux d'électrification, dont l'utilité n'est pas contestée pour les réseaux disposant de houille blanche, en ne faisant pas entrer dans le calcul de la prime le produit de la vente au public des excédents d'énergie électrique et des péages perçus sur les lignes de transport électriques.

La troisième disposition qui empêche la prime d'être proportionnelle à la recette résulte de ce qu'on ne tient pas compte dans le montant des recettes servant au calcul de l'élément A du produit des majorations appliquées aux tarifs de base. Le but de cette disposition n'a pas été principalement de mettre un frein à la croissance trop rapide de la prime, comme dans les dispositions que nous venons d'examiner, mais d'éviter, comme nous l'avons expliqué antérieurement, que les réseaux n'essaient pas de développer leur trafic, et tirent le plus net de leurs ressources de l'élévation des tarifs; des tarifs élevés, multipliés par un trafic faible, peuvent, avec beaucoup moins de dépenses et de peines donner des recettes aussi fortes que des tarifs bas, multipliés par un trafic élevé. On a craint aussi que les compagnies ne s'opposent à tout abaissement de tarifs, car étant donné leur monopole de fait, les tarifs élevés se traduisent pour elles par des recettes élevées. Nous ne croyons pas que ces craintes soient fondées. Les compagnies n'ont ni la maîtrise de leurs tarifs, ni la maîtrise de leur

trafic, et par voie de conséquence, de leurs recettes. Dans la convention actuelle, si elles réalisent des excédents de recettes, elles devront les verser au fonds commun. Ces excédents serviront à constituer une réserve dont le maximum sera fixé, non par les compagnies, mais par le ministre des Travaux publics. Rien ne porte à croire que ce maximum sera exagéré, on pourrait plutôt craindre le contraire. Lorsqu'au 31 décembre d'une année, l'excédent des encaissements du fonds de commun dépassera le maximum de la réserve, le surplus appartiendra à l'Etat. Lorsque le fonds commun aura versé pendant deux années consécutives ou non, des excédents au Trésor public, le Ministre pourra, après avis du Conseil supérieur, abaisser tout ou partie des tarifs afin de satisfaire les usagers. Des tarifs trop élevés contiennent en eux-mêmes le germe qui doit les détruire.

Nous croyons, au contraire, qu'il serait bon que le montant de la prime suivit les fluctuations des tarifs. Il faut que les actions de chemins de fer ne soient pas des valeurs qu'on délaisse. Elles risqueront de l'être, si, en période de hausse des prix, leur revenu reste à peu près immuable, et ne seront pas recherchées par des personnalités actives¹. D'ailleurs, étant donné que, dans le régime actuel, les tarifs de chemins de fer ne risqueront jamais d'être trop élevés, une hausse de la prime, consécutive à la hausse des tarifs, ne serait jamais exagérée.

L'élément B de la prime a pour but de pousser les réseaux à réduire leurs dépenses. Le but poursuivi nous semble être excellent. La différence qui existe à peu près dans tous les pays entre les coefficients d'exploitation des compagnies d'une part et ceux des réseaux d'état d'autre part, montre nettement l'esprit d'économie des compagnies. Il est jus-

1. Gide, *Cours d'Économie politique* 1921. T. 1, p. 441 et s. 1921.

te de récompenser cet esprit d'économie, et il est bon d'essayer de le créer dans le réseau de l'Etat. Est-ce à dire, comme le croit volontiers le public, que la réalisation des économies soit facile à opérer dans les chemins de fer. Nous ne le croyons pas, les dépenses des réseaux sont peu élastiques, elles proviennent principalement du personnel et du combustible, or, il est très difficile de comprimer ces deux catégories de dépenses. Il y a eu, et il y a encore sur ce point beaucoup de préjugés. Aujourd'hui, une partie de l'opinion accuse les compagnies de gaspiller. Lors de la récente majoration des tarifs, des groupements d'usagers ont prétendu que tous nos réseaux n'étaient en déficit que par suite de leur manque d'économie. On disait notamment que le déficit provenait en grande partie du trop grand nombre de facilités de circulations accordées par les Compagnies. (Cette accusation émanait surtout de certains groupements professionnels, dont les membres voyageaient d'ailleurs à prix réduit). Cette accusation nous paraît être dénuée de fondement comme le montre le tableau suivant, relatif au nombre des voyageurs ayant circulé sur le réseau du Midi en 1922.

Prix complet	7.518.961
Trains de plaisir et de pèlerinages	365.666
Aller et retour et abonnements	20.934.360
Militaires ou marins voyageant isolément ...	1.375.235
Militaires ou marins voyageant en corps ...	105.521
<i>Divers à prix réduit</i>	2.256.564
Mutilés	449.913
Familles nombreuses	664.611
Total	33.670.831

On a objecté au système actuel que les réseaux n'avaient aucun mérite à réduire leur déficit, puisque, s'il y avait dans l'ensemble des réseaux français déficit, ce déficit serait couvert par une majoration de tarif. L'objection ne

porte pas dans une période où les tarifs restent constants. Sa portée n'est pas très grande non plus dans la période qui suit immédiatement une hausse des tarifs. Certains réseaux emploieront utilement la somme supplémentaire que leur fournira l'augmentation des tarifs et combleront leur déficit, d'autres l'emploieront moins utilement, l'élément B de la prime permettra de tenir compte du bon ou du mauvais emploi de cette somme.

On a voulu, et on a eu raison, que les réseaux ne fassent pas de travaux complémentaires inutiles. Le système employé par la convention actuelle nous paraît être efficace : le fait de faire figurer dans les dépenses servant au calcul de l'élément B, la moitié des charges financières, incitera les réseaux à ne pas augmenter ces charges outre mesure, et pour cela à ne pas faire des travaux complémentaires trop coûteux. Cependant nous trouvons plus souple et plus juste, le système de la convention du 17 mai 1920 qui ajoutait aux dépenses d'exploitation les charges de l'excédent des dépenses engagées pour les travaux complémentaires au delà du maximum arrêté par le ministre des Travaux publics après avis du Conseil supérieur. La pénalisation était dans ce système exactement proportionnée à l'importance de la faute.

Si nous approuvons le principe de l'élément B nous croyons devoir toutefois adresser deux critiques aux modalités de calcul de l'élément B, relatives, l'une aux dépenses de combustible proprement dites, l'autre à la consommation fictive de charbon par les trains remorqués électriquement.

Dans le calcul de l'élément B on tient compte de la baisse possible du prix du charbon, le charbon constituant une des dépenses essentielles des réseaux, on n'a pas voulu que la prime pût s'accroître par le seul fait de la baisse de son prix. On aurait pu être d'un optimisme moins excessif et prévoir également la possibilité d'une hausse des prix du charbon. Si on a considéré qu'il était injuste, nous nous de-

mandons d'ailleurs pourquoi, de faire bénéficier les réseaux de la baisse des prix du charbon, il est non moins injuste de les faire pâtir de la hausse des prix du charbon. A cet égard, la formule de prime votée par la Chambre en premier lieu était plus complète.

D'ailleurs nous croyons que cette disposition était inutile. Par suite de la baisse des prix du charbon, les dépenses des réseaux baisseront et en vertu de l'automatisme des tarifs les tarifs seront abaissés. La baisse des tarifs entraînera une diminution des recettes qui se traduira par une diminution de la prime au titre de l'élément A, et à celui de l'élément B.

Nous savons que l'élément B a été renforcé par un système de majoration et de pénalisation supplémentaires, qui ont pour but de pousser nos réseaux à équilibrer leur budget. Le principe de la majoration de la prime nous semble satisfaisant. La pénalisation par contre ne nous semble pas être assez efficace, car elle laisse à un réseau dont la gestion serait même très mauvaise, la possibilité de toucher une prime au titre de l'élément A.

On a voulu faire trop de logique abstraite et séparer les éléments qui auraient dû rester unis. Il ne suffit pas pour un réseau de beaucoup travailler, de réaliser de grosses recettes, il faut que ces augmentations de recettes ne soient pas compensées par une augmentation plus que proportionnelle des dépenses. La formule primitive de la prime, surtout quand elle fut complétée par un système de majoration et de pénalisation, nous semble être mieux conçue sur ce point, car elle rendait la prime fonction à la fois, et non pas séparément, de l'augmentation des recettes et de la diminution du déficit.

Nous avons enfin une dernière disposition à examiner, qui elle porte sur l'ensemble de la prime de gestion. Il s'agit du versement d'une fraction de cette prime au fonds

commun, lorsque cette prime dépasse une certaine fraction du dividende garanti proprement dit.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser après ce que nous avons dit de la proportionnalité de la prime à la recette, nous ne critiquons pas cette disposition. Lorsque les chemins de fer ont été créés, ils constituaient à ce moment une entreprise dont les résultats étaient très aléatoires. Les premiers actionnaires ont eu la foi dans les destinées du chemin de fer, est-il juste si l'avenir leur a donné raison de les priver d'une fraction, même minime, des bénéfices qu'ils espéraient obtenir très légitimement ?

Le problème s'est vite trouvé très compliqué, car à la différence de ce qui avait lieu pour les autres industries, l'Etat et les compagnies se sont mutuellement aidés. Les actionnaires n'ont pu construire les chemins de fer et les exploiter qu'avec l'aide de l'Etat. Il fallait l'autorisation de l'Etat pour exproprier. Puis, si on fait abstraction des quelques lignes qui furent concédées du 26 février 1823 (ligne de St-Etienne à Andrézieux, la première ligne construite en France), au 21 août 1832 (ligne de Toulouse à Montauban), pour lesquelles l'Etat ne prêta pas son concours financier, depuis la concession de la ligne de Montrond à Montbrisson en 1833, l'Etat a été amené à donner son concours financier, sous des formes d'ailleurs très diverses, aux actionnaires. Par contre, l'Etat a, dès le début, fixé des maxima aux tarifs et a poussé les compagnies à construire, pour des raisons d'ordre politique ou militaire, des lignes improductives. Les bénéfices ont fondu, se sont parfois changés en déficit, aussi l'Etat a-t-il établi le système de la garantie du dividende. En compensation des sacrifices qu'il avait consentis pour les compagnies, l'Etat depuis les conventions Franqueville, participait aux bénéfices des compagnies lorsque ceux-ci dépassaient un certain taux.

Il semble résulter de ce qui précède, que les valeurs de chemins de fer ont en partie à peu près cessé d'avoir un caractère spéculatif très marqué, le revenu qu'elles sont susceptibles de donner étant limité d'une manière absolue dans le sens de la baisse, d'une manière relative dans le sens de la hausse. Dans la nouvelle convention, l'Etat a cédé sa place à l'usager, mais on a cru devoir maintenir le principe que nous avons énoncé. N'aurait-on pu être plus hardi et liquider d'une autre manière ces rapports financiers, c'est une question que nous examinerons dans le chapitre suivant.

Les dispositions de la prime de gestion s'appliquent aussi bien au réseau de l'Etat qu'aux Compagnies. Qu'une prime soit pour les actionnaires un stimulant utile, nous en sommes tout à fait convaincus, mais nous croyons bien que la prime du réseau sera attribuée en pure perte à l'administration du réseau de l'Etat, car ni le Conseil du réseau de l'Etat, ni le ministre des Travaux publics, ni *a fortiori* le Parlement ne nous semblent guère avoir un souci très vif de la bonne gestion financière de leur réseau.

L'impression d'ensemble que nous laisse la formule actuelle de la prime de gestion est à la fois favorable et défavorable. Nous croyons qu'elle peut utilement récompenser les réseaux de leur travail et de leurs économies. En tant que prime à la diminution du déficit et pouvant être donnée aux réseaux déficitaires elle nous semble constituer un très sérieux progrès dans le sens de l'industrialisation sur les conventions de 1883.

Nous lui reprochons par contre, d'avoir poursuivi un but à peu près impossible à atteindre, (l'augmentation du trafic), de ne pas avoir rapproché suffisamment les actionnaires des chemins de fer de ceux de l'industrie, et de ne pas être homogène,

Elle n'est pas homogène, d'abord parce que certaines de ses dispositions ne cadrent pas avec les principes généraux posés par la nouvelle convention, ensuite parce qu'elle ne constitue pas un tout homogène. Elle a eu le tort de séparer absolument ses deux éléments de base, ce qui permettra à des réseaux dont la gestion aura été très mauvaise de toucher une prime.

II

La prime de gestion a été considérée comme un moyen de permettre au personnel de participer aux bénéfices et à la gestion. La prime du personnel est calculée, en principe, sur les mêmes éléments que celle du réseau, nous n'avons donc pas à en refaire la critique. Nous nous bornerons ici à rechercher si on a eu raison de vouloir, dans le nouveau régime des chemins de fer, faire participer le personnel aux bénéfices et à la gestion.

§ 1. — La participation aux bénéfices est une institution, qui, à première vue, est extrêmement séduisante. Si le mode de répartition des bénéfices est bien organisé, et si le montant de la part revenant à chaque employé n'est pas trop faible, la participation aux bénéfices paraît devoir permettre d'augmenter la productivité du travail. Cependant elle ne s'est guère développée, elle se heurte en effet du côté patronal et du côté ouvrier à de graves objections.

Les patrons tiennent à garder le secret de leurs affaires, il pourrait leur être nuisible de porter à la connaissance de leur personnel qu'ils se trouvent dans une situation gênée, des indiscretions faciles à commettre pourraient entraîner la faillite. Les patrons disent en outre que les ouvriers, s'ils participaient aux bénéfices, devraient logiquement participer aux pertes.

Du côté ouvrier, la participation aux bénéfices a rencon-

tré des ennemis dans certains milieux syndicalistes qui ne voient pas d'un bon œil cette tentative de conciliation des classes.

Il semble que, dans les compagnies de chemins de fer, la participation aux bénéfices puisse jouer plus aisément, en théorie du moins, que dans les autres industries. Les Compagnies sont astreintes à la publication de leurs bilans tout comme les autres sociétés anonymes, de plus elles sont assujetties à un contrôle financier très étroit de l'Etat; l'objection du secret des affaires n'existerait pas ici, d'autant plus que les compagnies jouissent d'un monopole. Les agents pourraient savoir aisément ce à quoi ils auraient droit.

Les réseaux déficitaires peuvent toucher une prime de gestion (dont le montant sera d'ailleurs plus faible en principe si le déficit augmente). La question de la participation du personnel aux bénéfices et corrélativement aux pertes, dans le sens juridique et économique de ces deux mots ne ne pose pas. On a employé, et nous continuerons à employer l'expression de participation aux bénéfices, à propos de la part de prime revenant au personnel, parce qu'elle est commode, quoiqu'elle soit inexacte.

Les objections de principe que l'on adresse d'habitude du côté patronal à la participation aux bénéfices ne tiennent pas dans le domaine des chemins de fer. Celle qu'on lui adresse du côté syndicaliste ne tient pas non plus. Les milieux syndicalistes cheminots ont considéré cette institution sous un jour favorable, mais il faut avoir soin de noter qu'ils ont vu dans la part de prime de gestion attribuée au personnel, beaucoup plus un moyen de participation à la gestion qu'un instrument de participation aux bénéfices. La masse des cheminots a été heureuse à l'idée de pouvoir toucher une somme supplémentaire.

Nous n'avons pas d'objection de principe à faire contre

la prime, instrument de participation aux bénéfices. Nous approuvons le décret fixant le mode de répartition lorsqu'il exige que, pour participer à la répartition l'agent ait obtenu une gratification au cours de l'exercice correspondant. Il est juste en effet de réserver la prime aux agents qui ont bien travaillé. Il nous semble par contre que la prime des agents supérieurs, dont le rôle est important, n'est pas suffisante. On a eu tort d'autre part d'adopter un coefficient unique pour tous les agents hors statut. Il y a en effet une hiérarchie pour les agents hors statut, il n'est guère admissible de ne pas en avoir tenu compte pour la prime de gestion. Les rôles joués, par exemple, par les sous-chefs de l'Exploitation, les Ingénieurs principaux sont plus importants que les rôles joués par des Inspecteurs principaux adjoints et par des Ingénieurs adjoints.

On s'est complètement mépris sur l'importance numérique de la prime. On a oublié que, si forte en valeur absolue que soit la part de prime réservée au personnel, étant donné le très grand nombre d'agents entre lesquels elle serait partagée, chaque agent ne toucherait annuellement qu'une somme trop faible pour constituer un stimulant sérieux. En 1921 la prime moyenne par agent, la plus forte, fut celle du réseau de l'Est : or elle n'était que de 102 francs, la plus faible, celle du réseau de l'Etat était de 19 fr. 50. Et il faut tenir compte du fait que, pour des raisons que nous avons exposées plus haut, les primes des réseaux du Nord et de l'Est ont été majorées pendant les premières années de la convention.

§ 2. — On a voulu que le personnel participe à la gestion et on a essayé de faire de la prime un instrument d'acquisition d'actions, pour permettre au personnel de pénétrer dans les conseils d'administration et dans les assemblées d'actionnaires. Nous savons aussi que, indépendamment de la représentation éventuelle que pourrait ainsi obtenir

le personnel dans les assemblées d'actionnaires et les conseils d'administration, le personnel est représenté au Conseil supérieur.

On a dit que cet essai de participation à la gestion était issu du fait que les ouvriers la désiraient ardemment, et qu'elle aurait les plus heureux résultats.

Quand on lit les journaux syndicalistes, de quelque couleur d'ailleurs que soient ces syndicats, on est frappé du fait que de nombreux articles réclament pour les ouvriers une part de la direction des entreprises. Nous avons par ailleurs cité des extraits de discours prononcés dans le même sens dans des congrès d'ouvriers et d'employés, et nous avons noté que M. le Professeur Pirou faisait remarquer que cette idée semblait, avec d'ailleurs des tempéraments, être acceptée par certains patrons. Enfin on ajoute que les grèves de mai 1920 ont eu pour but non des réclamations touchant les salaires ou les conditions matérielles du travail, mais la nationalisation des chemins de fer, et on sait que les projets de nationalisation faisaient, pour la direction, une très large part aux représentants du personnel.

Mais quand on connaît tant soit peu les ouvriers, on peut se demander s'ils sentent réellement ce besoin de participer à la direction. Il est évident que s'ils avaient senti ce besoin, ils auraient accueilli avec joie l'accession des représentants du personnel au Conseil supérieur, et se seraient empressés d'y envoyer dès le début des délégués. Conformément à l'annexe du décret du 11 février 1922, l'élection des représentants du personnel se fait à deux degrés, au scrutin de liste avec représentation proportionnelle. Comme cette élection est longue et qu'on voulait ne pas retarder l'ouverture des travaux du Conseil supérieur, le Gouvernement avait voulu y réserver la place du personnel en faisant provisoirement appel à 12 agents élus par les délégués des cheminots auprès des directeurs de réseaux.

C'était là, note la *Chronique des Transports* du 20 mai 1922 : « Une marque de courtoisie à l'égard du personnel : elle n'a pas été appréciée des 80 délégués des classes subalternes, qui, réunis le 7 mars pour élire leurs 6 représentants, ont déposé systématiquement des bulletins blancs à tous les tours de scrutin. Après quoi, ils ont signé un procès-verbal où ils déclarent avoir voulu protester contre la manière dont les réseaux appliquent le statut élaboré il y a dix-huit mois. »

Il est probable que si le désir de participer à la gestion avait été dans les masses ouvrières aussi intense qu'on l'a prétendu, les délégués des classes subalternes auprès des directions auraient immédiatement élu des représentants provisoires au Conseil supérieur.

Quant à la question de l'esprit dans lequel ont eu lieu les grèves de mai, il est certain que la grande masse des grévistes ne savait pas, les chefs syndicaux eux-mêmes l'ont reconnu, ce qu'était la nationalisation. (Certains ouvriers parlaient même de canalisation).

On a dit que spontanément des buvriers ont voulu être actionnaires afin de participer à la gestion. Nous avons dans le chapitre précédent retracé l'histoire de l'actionnariat syndical, dans les syndicats catholiques. Mais nous avons fait remarquer que très peu de cheminots avaient souscrits aux caisses d'actionnariat. En aurait-il été ainsi, étant donné surtout la sécurité du placement, si le désir de participation à la gestion avait été aussi impérieux que l'on veut bien le dire chez le personnel. Il faut aussi remarquer que ce peu de succès est d'autant plus curieux que ces syndicats, étant donné leurs idées religieuses, sont partisans de la collaboration des classes.

On a prétendu que la participation du personnel à la gestion créerait l'entente entre le capital et le travail. Nous répondons à cette affirmation que, au Conseil supérieur,

les représentants du petit personnel ont pratiqué une opposition systématique aux demandes des représentants des compagnies. C'est ainsi que lors des discussions au sujet du relèvement des tarifs, alors que les représentants de l'industrie, du commerce et de l'agriculture ont voté ce relèvement, les représentants du petit personnel ont déclaré être contre ¹. Les exemples de cette animosité abondent.

On a confondu exécution technique et direction. Il existe, dans l'intérieur même des réseaux, des délégations du personnel auprès des chefs de service. Ces délégations signalent à leurs chefs les déficiences des installations, dont le personnel a à souffrir. Les mécaniciens, par exemple, sont placés mieux que quiconque pour signaler qu'un signal a une visibilité douteuse. Cela, c'est de l'exécution technique. Mais croit-on qu'un mécanicien, un excellent mécanicien même si l'on veut, sera capable parce qu'il sait conduire des locomotives, de diriger ou même simplement de participer à la direction du service de la traction ? Croit-on qu'il saura répartir le matériel et le personnel dans toute l'étendue du réseau, passer les commandes ? Croit-on qu'un homme d'équipe, qu'un facteur enregistrant, sauront régler le service des trains d'après les besoins commerciaux, faire les recherches formidables qui sont nécessaires pour l'étude de la fixation des tarifs, se livrer à des études commerciales pour essayer de créer, dans la faible mesure où c'est possible, du trafic ?

« Vraiment, déclara à la Chambre M. Join Lambert, considérez-vous que les employés de chemins de fer soient des spécialistes de la direction ? Eh bien non ! Un mécanicien est un spécialiste de la machine, un poseur de voies est un spécialiste de la pose des voies. Chargez-le d'établir des horaires, d'étudier une méthode de signaux, là vraiment il n'a

1. L'état d'esprit des représentants des classes moyennes est différent.

plus de compétence... Je ne dis pas que les représentants du personnel ne puissent donner un avis qui peut être précieux. Mais ils n'ont pas de responsabilité dans la gestion. Jusqu'ici on ne leur en a pas donné. Je crois que si vous leur attribuez une responsabilité dans la gestion, une grosse part de responsabilité, vous courez une aventure. Tout au moins vous faites une expérience puisque cela ne s'est pas encore fait. Or une expérience sur une aussi vaste échelle, j'estime que nous n'avons pas le droit de la faire ».

Il y a un pays, la Russie, dans lequel la participation à la gestion a été pratiquée sur la plus vaste échelle. M. Simon Zagorski a dressé un tableau de la Russie des Soviets uniquement d'après des documents officiels soviétiques. On ne peut donc reprocher à son livre de présenter une caricature de l'état économique de la Russie. Au début de la révolution, les transports ferroviaires étaient gérés par la Fédération des cheminots dénommée Comité national exécutif des Chemins de Fer ou Vikgedor : « Tout groupe isolé d'employés de secteur ou même de section, écrit M. Zagorski dans sa « République des Soviets », se considérait comme le propriétaire du réseau et réglait la circulation des trains en ne s'inspirant que de ses intérêts particuliers, et négligeait totalement les intérêts généraux du pays et de l'économie nationale. La discipline du travail est tombée très bas et le rendement ouvrier encore plus bas. Les salaires ont monté outre mesure ».

L'auteur indique que d'après l'*Economitcheskaïa Jizn*, source soviétique, du 13 avril 1919, 26 à 42 % de l'effectif ouvrier des ateliers de réparation ne viennent pas au travail. Le motif invoqué de l'absence est la maladie, mais en réalité les ouvriers s'absentent pour s'occuper du petit négoce. Sur le chemin de fer Nicolas, à la date du 15 avril 1919 on comptait un effectif de 148 locomotives, sur lequel 32 étaient en bon état, et sur ce dernier chiffre, la

moitié à peine était susceptible d'assurer le service des grands trains à composition normale. La ligne ne disposait que de 8 trains de voyageurs (*Economitscheskaïa Jizn*, 16 mai 1919). Quant à la hausse des salaires, elle provenait surtout de ce que, par suite de la réduction de la journée de travail et du faible rendement ouvrier, on devait recourir aux heures supplémentaires qui étaient chèrement payées.

Si bien que le Commissariat des Voies et Communications a dû s'opposer au maintien du contrôle ouvrier. Il résuma la situation dans une note dont nous extrayons les passages suivants : « Pendant la période révolutionnaire, les employés des voies et communications, livrés à eux-mêmes, manquant d'expérience et de compétence suffisantes, s'efforcent d'organiser l'administration de la ligne ou du secteur comme bon leur semble... Il aurait fallu placer à la tête de l'exploitation des personnalités remarquables, tant au point de vue de leurs connaissances spéciales que de leurs capacités administratives. Néanmoins, nous devons constater que les réseaux se trouvent au pouvoir de collectivités qui ont été élues pour des raisons toutes fortuites, et qui ne présentent aucune des qualités requises, et pour des raisons non moins fortuites, ces collectivités ont choisi des hommes auxquels elles ont confié l'administration générale des chemins de fer. On voit de simples machinistes, employés de bureaux, de simples serruriers jouer le rôle d'administrateurs principaux, alors que l'état des transports exige, à la direction, des hommes doués de compétence et d'énergie exceptionnelles.

La responsabilité des directeurs des chemins de fer s'est également évanouie, car l'appareil administratif, privé de toute autorité a cherché naturellement à déclinier sa responsabilité, et les collectivités élues et les individus isolés se sont efforcés pour des motifs purement égoïstes de satisfaire surtout les intérêts des électeurs cheminots plutôt que

de s'inspirer des besoins généraux de l'Etat... Et nous constatons ceci : le nombre des ouvriers s'accroît au lieu de diminuer, alors que l'activité des trains et des wagons baisse continuellement et tend vers zéro. Les lignes sont privées du matériel indispensable, et cependant aucune mesure réelle n'a été prise pour combler les vides. L'Etat se trouve de plus en plus dans l'obligation de renoncer aux chemins de fer ; seuls les cheminots ont obtenu des avantages pour eux personnellement : leur salaire a atteint le maximum et leur travail a été réduit au strict minimum ».

L'épilogue fut la circulaire du 7 mai 1919, ordonnant de dissoudre, dans le plus bref délai, tous les comités et collèges révolutionnaires et toutes les organisations analogues dans les chemins de fer.

Devant de tels résultats, nous croyons qu'il est peu souhaitable que la prime de gestion serve de moyen d'acquisition d'actions et permette aux ouvriers de participer aux assemblées générales. Nous ne pouvons qu'approuver le Sénat d'avoir remplacé l'obligation du versement par la liberté.

Mais nous trouvons même mauvais que l'on ait envisagé cette possibilité, on risque de créer chez le personnel un état d'esprit fâcheux.

Il est de plus à craindre que, si jamais les coopératives possédaient le quart du capital social, le personnel fût le véritable maître dans les assemblées d'actionnaires et les conseils d'administration. En effet, les actionnaires sont loin de se faire tous représenter dans les assemblées générales. C'est ainsi qu'à l'assemblée générale extraordinaire du 6 décembre 1921 de la compagnie de l'Est, assemblée particulièrement importante s'il en fut, puisqu'elle ratifia la nouvelle convention, il y avait seulement 573 actionnaires représentant 94.896 actions, ce qui fait à peine un peu plus du 1 / 16^e du capital social. Il en est à peu près de même

dans les autres réseaux. Les délégués du personnel assistant assidûment à toutes les séances auraient ainsi en fait la majorité.

Il est vrai que le capital social des réseaux étant de 1.477 millions si le législateur ne modifie pas la loi du 29 octobre 1921, il ne semble pas qu'avec les réserves prévues par cette loi le quart du capital des réseaux passe de sitôt entre les mains du personnel. Mais il est regrettable que la question soit réglée par la loi et non par la convention, car le Parlement pourra, comme il le voudra, supprimer les limitations qu'il avait fixées.

CHAPITRE IV

Essai d'une nouvelle formule de prime de gestion. Prime des actionnaires et prime du personnel.

La convention du 28 juin 1921 a posé, en matière de chemins de fer, au point de vue financier, des principes tout à fait nouveaux. Elle a fait disparaître la séparation financière entre les réseaux en établissant le fonds commun. Elle a substitué à la politique d'abaissement continu des tarifs, la politique de variation des tarifs avec la variation du coût de la vie. Elle a admis que les réseaux déficitaires pourraient, indépendamment d'un dividende garanti, toucher une prime de gestion si leur exploitation n'avait pas été trop mauvaise.

Mais il se trouve que la prime de gestion telle qu'elle est conçue dans la nouvelle convention, d'une part poursuit un but qu'il est à peu près impossible d'atteindre en totalité, d'autre part ne cadre pas très bien avec les principes nouveaux que la convention a posés en matière financière. Nous allons nous demander si on n'aurait pu trouver une formule qui ne poursuive pas des résultats à peu près impossibles à atteindre en totalité, et qui cadre avec les principes posés par la convention. Nous rechercherons, ensuite, si la tentative de participation à la gestion organisée par la loi du 29 octobre 1921 n'aurait pu être remplacée par un système moins dangereux.

Enfin nous nous demanderons si certains principes généraux posés par la nouvelle convention sont bons, et s'ils n'auraient pu être remplacés par d'autres. Sur les nouveaux principes que nous essaierons de dégager nous chercherons à construire une formule qui permette de faire donner à l'élément capital son plein rendement.

I

La prime doit être une récompense bien méritée. Elle doit récompenser la quantité du travail et la qualité du travail, mais nous croyons que les récompenses données à chacun de ces deux éléments doivent être rendues étroitement solidaires : un réseau ne doit pas, d'après nous, être récompensé s'il a un très gros trafic, mais si ses dépenses d'exploitation sont manifestement exagérées.

Nous voyons dans le coefficient d'exploitation, non pas tel qu'il résulte de la division brutale des dépenses d'exploitation par les recettes d'exploitation, mais auquel on aurait fait subir des rectifications permettant de tenir compte de l'état géographique et de l'état économique des régions desservies, le critérium de la qualité du travail.

Nous voyons dans les recettes totales du réseau le critérium de la quantité du travail.

Le coefficient d'exploitation permet, dans une certaine mesure, de se rendre compte de la valeur de l'administration du réseau. Plus un réseau réduira ses dépenses, administrera économiquement, au sens vulgaire du mot, plus son coefficient d'exploitation sera satisfaisant. Cependant ce coefficient est loin de dépendre uniquement de la valeur de l'administration du réseau. Par suite de leur configuration géographique, économique ou ethno-

graphique, certains réseaux peuvent être nettement défavorisés par rapport aux autres.

La dépense pour remorquer une même charge sera, c'est l'évidence même, plus forte sur une rampe que sur un palier. Il faut, pour les lignes de montagnes, des locomotives très puissantes, avec parfois même double traction ou renfort de queue, or par suite du gros effort à fournir sur les rampes et de la limite de résistance des attelages, ces locomotives ne peuvent remorquer qu'une charge sensiblement inférieure à celle qu'elles remorqueraient en palier. Le personnel des trains de montagne est au moins égal, sinon supérieur, par suite des nécessités du freinage au personnel des trains de plaine qui sont en général d'un tonnage supérieur. On voit que le fait d'avoir un relief accidenté est pour un réseau une cause supplémentaire de dépenses, et ces dépenses peuvent se traduire, sans que ce soit la faute de ce réseau, par un plus mauvais coefficient d'exploitation.

Les régions agricoles offrent un trafic moins rémunérateur que les régions industrielles, cette remarque s'applique *a fortiori* aux régions pastorales comme les Causses. Malgré la faible densité du trafic, les réseaux doivent pourtant faire circuler sur les lignes desservant ces régions un nombre minimum de trains; le ministre, en vertu des pouvoirs qu'il tient du décret du 11 novembre 1917, les assemblées locales (conseils généraux, conseils d'arrondissement), par leurs réclamations, tendent à faire élever le plus possible ce minimum. Il faut dans les gares un nombre minimum d'agents. Il en résulte que le prix de revient de la tonne kilométrique et du voyageur kilométrique est plus élevé sur ces lignes : cela se traduit par une élévation du coefficient d'exploitation.

Enfin les grandes villes et leurs banlieues, fournissent aux chemins de fer une clientèle d'ouvriers et d'employés

abonnés, payant des tarifs extrêmement réduits, et étant pour les réseaux une source de déficit. L'exemple type est fourni par la portion de la banlieue parisienne desservie par le réseau de l'Etat.

Il y a dans l'intérieur d'un réseau donné des différences parfois considérables entre les coefficients d'exploitation des différentes lignes. Prenons quelques exemples sur le réseau du Midi, au cours de l'exercice 1922.

Lignes	Coefficients	Lignes	Coefficients
Bazas-Bourriot-Bergonce	74 %	Tournemire au Vigan	200 %
Carmaux-Albi ...	81 —	Bayonne-St-Jean-Pied de Port et St Etienne de Baigory ...	217 —
Bordeaux-Cette ..	81 —	Espalion-Bertholème	258 —
Lamothe-Bayonne.	96 —	Prades-Villefranche .	267 —
Bordeaux-Arcachon	124 —	Villefranche-Bourg-	
Autevielle-Mauléon	188 —	Madame ¹	298 —

Il serait bien improbable que les différences considérables que l'on relève entre les coefficients de ces quelques lignes soient dues uniquement à la bonne ou à la mauvaise gestion du réseau. Cependant si on pouvait retrancher du prix de revient de la tonne kilométrique et du voyageur kilométrique sur les lignes dont le coefficient d'exploitation est très élevé, la dépense supplémentaire causée par l'augmentation relative des frais généraux due au peu de développement économique, au relief, à la clientèle de banlieue des régions traversées, la comparaison entre le coefficient d'exploitation rectifié de ces lignes et celui des lignes rémunératrices ne serait plus faussée.

La grosse difficulté consiste à déterminer le montant de cette dépense supplémentaire. Deux systèmes peuvent se trouver en présence : une enquête détaillée faite sur l'exploitation de chaque ligne, l'application d'une for-

1. Ligne électrique à voie d'un mètre. Cette ligne désert la station de Font Romeu.

mule forfaitaire. Le second système est moins juste évidemment que le premier, mais il nous paraît être beaucoup plus pratique. On peut se demander, en effet, qui ferait l'enquête : la compagnie intéressée, mais on aurait vite fait de suspecter à tort ou à raison son impartialité; l'Etat, mais on l'accuserait d'être dur pour la Compagnie et il refuserait de reconnaître ses fautes, lorsque le ministre aurait, par exemple, imposé la mise en circulation de trains inutiles; une commission paritaire, son fonctionnement serait difficile. L'enquête détaillée nous semblerait être une source de litiges.

Nous pensons que l'on pourrait déterminer de la manière suivante, *nous ne nous dissimulons nullement que ce n'est là qu'une approximation*, l'action défavorable des circonstances extérieures et l'action propre du réseau sur les lignes ayant un coefficient d'exploitation élevé.

La correction devrait dépendre de l'importance et de la nature du trafic, du relief, de la proportion de voyageurs de banlieue munis de cartes d'abonnement.

Le prix de revient de la tonne kilométrique est plus élevé sur les lignes à faible trafic (ce sont en général des lignes desservant des régions agricoles) que sur les lignes à trafic élevé. D'autre part le prix de revient du transport des marchandises lourdes (houille, minerais, etc.) est moins élevé que le prix de revient des marchandises de faible densité ou de densité moyenne.

Pour essayer de corriger, dans la mesure du possible, cette influence défavorable nous pensons que l'on pourrait opérer de la manière suivante. On diviserait les lignes peu accidentées de l'ensemble des grands réseaux français en deux grandes catégories : celles dont le trafic est composé principalement de marchandises de forte densité, celles dont le trafic est composé principalement de marchandises de faible ou de moyenne densité. On

rechercherait dans chacune de ces deux grandes catégories quels sont le trafic marchandises moyen (soit T l, ce trafic moyen pour les lignes à trafic lourd, T n l, ce trafic moyen pour les lignes à trafic non lourd), et le prix de revient moyen de la tonne kilométrique, abstraction faite des charges financières (soit P l, ce prix moyen pour les lignes à trafic lourd et P n l, ce prix moyen pour les lignes à trafic non lourd). Nous indiquons d'ailleurs, une fois pour toutes, que dans tous les calculs relatifs à la rectification du coefficient d'exploitation nous ferons abstraction des charges financières.

*La détermination du prix de revient moyen de la tonne kilométrique (et du voyageur kilométrique), serait, nous ne nous le dissimulons nullement, extrêmement difficile à réaliser, car les services marchandises et voyageurs sont étroitement unis : un très grand nombre d'agents, sont affectés à la fois au service des marchandises et des voyageurs. Il ne serait pas aisé de déterminer exactement la fraction de leur activité consacrée à chacun de ces services, on pourrait toutefois le faire du moins d'une manière approximative. Dans son ouvrage : *Transports et Tarifs*, M. Colson, qui a été Directeur des chemins de fer au ministère des Travaux publics, préconise pour la dépense kilométrique par la ligne une formule de la forme $a + bR + cT$. Dans cette formule a et b sont des coefficients constants, R la recette et T le nombre moyen de trains par kilomètres de la ligne. Cette formule dit-il : « Tient compte à la fois des trois causes qui influent sur la dépense : le terme a représente la partie des frais indépendante du trafic, le terme cT la partie proportionnelle au parcours des trains, enfin le terme bR comprend dans une certaine mesure les frais causés par la nature du trafic, car les soins que celui-ci exige sont souvent en rapport avec l'élévation des tarifs qu'il supporte. » Il reste-*

rait à partager ces dépenses entre le service des voyageurs et celui des marchandises. D'après M. Colson le transport d'un voyageur à une certaine distance coûterait en moyenne un peu plus que le transport d'une tonne à la même distance.

Dans chacune des deux grandes catégories initiales (lignes à trafic lourd, lignes à trafic non lourd) on grouperait d'après l'importance de leur trafic les lignes peu accidentées dont le trafic serait inférieur respectivement à T l et à T nl, en catégories dont on rechercherait le prix de revient moyen de la tonne kilométrique. La différence entre le prix de revient moyen d'une de ces catégories et le prix de revient moyen de l'ensemble des lignes ayant même nature de trafic, représenterait en partie pour cette catégorie la dépense supplémentaire normale due au faible développement du trafic.

On rectifierait de la manière suivante les dépenses des lignes sur lesquelles le trafic serait inférieur à la moyenne. On rechercherait dans quelle catégorie rentre d'après l'importance et la nature de son trafic la ligne envisagée. Supposons que cette ligne soit un ligne à trafic léger entrant dans la N^{me} catégorie des lignes à trafic léger. La différence normale entre le prix de revient moyen de la tonne kilométrique de cette N^{me} catégorie, et le prix de revient moyen de la tonne kilométrique sur l'ensemble des lignes à trafic léger est D n. La dépense supplémentaire normale de la ligne envisagée serait égale au produit de D n par le nombre de tonnes kilométriques ayant circulé sur cette ligne, si ce nombre était égal à K, la dépense supplémentaire normale serait K D n. On la déduirait des dépenses de la ligne envisagée.

Voyons comment le système jouerait comme une prime à la bonne gestion : si la différence effective *De* entre le prix de revient effectif *Pe* de la ligne envisagée

et le prix de revient moyen sur l'ensemble des lignes à trafic léger *Pnl* était moins grande que *Dn* le réseau aurait dépensé moins que la normale, *K De* serait inférieur à *K Dn*.

La réduction de dépenses (et par voie de conséquence l'augmentation de la prime) serait proportionnellement d'autant plus grande que la dépense moyenne effective par tonne kilométrique sur la ligne intéressée aurait été plus petite, Il y aurait donc là réellement une prime à la bonne gestion.

Pour les lignes dont le trafic est supérieur à la moyenne, nous croyons que la prime de gestion devrait pousser les réseaux à gérer économiquement. Si l'exploitation technique de certaines lignes à très grand trafic est parfaite, leur exploitation commerciale, sur un ou deux de nos grands réseaux, laisse parfois peut-être un peu à désirer. Dans chacune des deux grandes catégories : lignes à trafic lourd, lignes à trafic non lourd, on grouperait d'après l'importance de leur trafic les lignes dont le trafic est supérieur à la moyenne, en catégories dont on rechercherait le prix de revient moyen de la tonne kilométrique. Pour rectifier les dépenses d'une ligne donnée, on calculerait le prix de revient effectif de la tonne kilométrique sur cette ligne, soit *pe*, on le comparerait au prix de revient moyen, soit *pm*, de la catégorie dont fait partie la ligne intéressée. On rechercherait la différence entre *pe* et *pm*. Si *pe* était supérieur à *pm*, la gestion du réseau sur cette ligne aurait été inférieure à la moyenne, on le pénaliserait en ajoutant aux dépenses effectives de cette ligne, le produit du nombre de tonnes kilométriques ayant circulé sur cette ligne par la différence *pe — pm*. Si *pe* était inférieur à *pm*, la gestion du réseau sur cette ligne aurait été supérieure à la moyenne, on le récompenserait en enlevant des dépenses d'exploitation le

produit du nombre de tonnes kilométriques ayant circulé sur la ligne intéressée par la différence $pm - pc$.

Pour le trafic voyageurs, les corrections que l'on apporterait pour le calcul de la prime aux dépenses d'exploitation, seraient faites d'après un système tout à fait analogue à celui employé pour le trafic marchandises. Les seules différences viendraient de ce que les calculs porteraient sur des voyageurs kilométriques au lieu de porter sur des tonnes kilométriques, et que l'on ne distinguerait pas les lignes ayant un trafic lourd de celles ayant un trafic non lourd. Nous allons voir la correction spéciale des dépenses qui serait faite pour les lignes ayant une forte proportion de voyageurs de banlieue.

Les voyageurs de banlieue bénéficient en majorité d'abonnements qui leur permettent de voyager à des prix extrêmement réduits; ils coûtent pourtant autant à transporter que les voyageurs ordinaires. Nous avons fait porter la correction due à l'importance et à la nature du trafic sur les dépenses, nous ferons porter la correction due au fort pourcentage de voyageurs de banlieue sur certaines lignes sur la recette.

On recherchera quelle est, dans l'ensemble de la France pour toutes les lignes, *accidentées ou non*, la proportion moyenne de voyageurs de banlieue. Soient V_m le nombre moyen de voyageurs kilométriques, et $\frac{a}{V_m}$ la proportion moyenne de voyageurs de banlieue. On multiplierait le trafic moyen kilométrique voyageurs de la ligne envisagée par $\frac{a}{V_m}$, et on aurait ainsi le nombre de voyageurs kilométriques normal pour cette ligne, soit $\frac{Wa}{V_m}$ ce nombre. On retrancherait ce nombre du nombre effectif K , de voyageurs kilométriques de banlieue sur la ligne envisagée si la ligne avait plus de voyageurs de banlieue que la moyenne. La différence $K - \frac{Wa}{V_m}$ représenterait le nombre supplémentaire de voyageurs kilométri-

ques de banlieue. On multiplierait cette différence par la différence entre la recette kilométrique moyenne par voyageur ordinaire, et la recette kilométrique moyenne par voyageur de banlieue. La somme ainsi obtenue serait ajoutée aux recettes de la ligne visée.

La formule de la prime devrait enfin tendre à corriger l'influence défavorable du relief sur les dépenses. Pour cela on classerait les lignes ou sections de lignes accidentées en catégories d'après la nature et l'importance de leur trafic et la déclivité maximum. On comparerait le prix moyen de revient de la tonne kilométrique de chacune de ces catégories, au prix de revient moyen de la tonne kilométrique sur les catégories similaires des lignes non accidentées. La différence entre ces deux prix de revient, représenterait la dépense supplémentaire normale due à l'influence du relief. On multiplierait cette dépense par le nombre de tonnes kilométriques ayant circulé sur la ligne ou la section de ligne envisagée, et on déduirait le chiffre ainsi obtenu des dépenses de la ligne envisagée. La déduction ainsi opérée serait proportionnellement d'autant plus forte que le réseau aurait géré plus économiquement.

Un système analogue fonctionnerait pour le trafic voyageurs.

En résumé pour le calcul du coefficient d'exploitation on déduirait des dépenses d'exploitation les dépenses supplémentaires causées normalement par l'insuffisance du trafic et le relief des lignes, mieux un réseau aurait géré, plus grande serait proportionnellement la déduction. On ajouterait ou on retrancherait une somme variable, aux dépenses pour les lignes ayant un trafic supérieur à la moyenne, selon que le réseau aurait plus mal ou mieux géré que la moyenne. On ajouterait aux recettes une somme proportionnelle au nombre des voyageurs de banlieue au delà

de la moyenne. Il nous semble qu'ainsi corrigé, le coefficient d'exploitation montrerait approximativement la valeur de la gestion du réseau. Basée sur le coefficient rectifié, la prime serait fonction de la qualité de la gestion du réseau.

Pour récompenser la quantité du travail, le second élément de la prime serait basé sur la recette. Il serait de 2 % de la recette totale de l'exercice envisagé. En nous basant sur la recette nous voudrions établir un rapprochement entre les chemins de fer et l'industrie. Plus le chiffre d'affaires d'une entreprise est grand, plus en général son dividende est élevé. Dans la mesure très faible où un réseau peut par son action développer ses recettes, ce système de prime le pousserait à le faire. Nous comprendrions dans les recettes tous les encaissements effectués par les réseaux. Cela nous permettrait notamment d'y comprendre le produit de la vente au public des excédents d'énergie électrique et des péages perçus sur les lignes de transport de force électrique.

La proportionnalité de la prime à la recette aurait l'avantage de permettre aux réseaux dont l'exploitation n'aurait pas été trop mauvaise (on verra dans un instant pourquoi nous faisons cette réserve) de toucher une prime en période de crise commerciale, alors que cela aurait été peut-être impossible avec le système de dépassement des minima, prévu dans la convention primitive.

Cette proportionnalité, en ne considérant que les résultats de l'exercice envisagé, permettrait de ne pas se laisser hypnotiser en quelque sorte par les mauvais résultats d'un exercice unique : l'exercice 1920. Cela constituerait une supériorité sur la formule actuelle.

On diviserait ce second élément de la prime par le coefficient d'exploitation rectifié et on obtiendrait ainsi le montant de la prime de gestion. Ainsi on pousserait

les réseaux à exploiter économiquement, la prime se ait d'autant plus forte que le coefficient d'exploitation serait plus petit. On pousserait les réseaux à entrer dans la voie de l'électrification, qui en entraînant une diminution de dépenses, améliorerait le coefficient d'exploitation et par voie de conséquence la prime de gestion. Notre formule présenterait sur celle de la convention du 17 mai 1920, la supériorité de corriger ce qu'il y a d'arbitraire dans le coefficient d'exploitation.

On établirait un système de pénalisations, semblable à celui qui fut imaginé lors des travaux préparatoires. On diminuerait la prime ainsi obtenue de 5 % par centième du coefficient d'exploitation rectifié supérieur à l'unité. La prime disparaîtrait ainsi lorsque ce coefficient serait de 120 %. Etant donné le principe de l'automatisme des tarifs et les rectifications que nous faisons subir au coefficient d'exploitation, cette pénalisation ne nous semble pas trop sévère. Une seconde pénalisation serait prévue pour le cas où un réseau dépasserait dans un exercice donné pour ses travaux complémentaires le maximum arrêté par le ministre après avis du Conseil supérieur. Les charges (intérêt et amortissement) de l'excédent seraient ajoutées aux dépenses d'exploitation pour le calcul du coefficient. Cette disposition est la même que celle qui figurait dans la convention du 17 mai 1920.

Nous ne jugeons pas utile de prévoir un correctif au cas de baisse des prix du combustible, car étant donné le principe de l'automatisme des tarifs, les tarifs seront abaissés, si le prix du charbon, qui est une grosse dépense pour les réseaux, vient à baisser. La baisse des tarifs entraînera une baisse des recettes qui réagira sur le coefficient d'exploitation et sur la prime.

On sait que la convention garantit aux actionnaires le paiement d'une somme fixe composée de l'intérêt sta-

tutaire des actions et d'un dividende fixe. Cette somme, constitue la partie la plus importante de la rémunération de leurs capitaux. Il peut s'y ajouter une prime de gestion

Il nous semble assez juste que les usagers assurant toujours aux actionnaires le paiement de cette somme fixe, ces derniers, par compensation, versent au fonds commun, c'est-à-dire en réalité aux usagers, une fraction de leur prime lorsque celle-ci dépasse un certain taux.

Nous pensons que l'on pourrait conserver utilement la disposition de la convention actuelle qui décide que si la prime du réseau dépasse le tiers du dividende fixe, la moitié de l'excédent sera versé au fonds commun; et que si après ce versement l'excédent dépasse les $\frac{2}{3}$ du dividende fixe, les $\frac{2}{3}$ du nouvel excédent seront versés au fonds commun.

La formule que nous préconisons, en basant son second élément sur les recettes se rapproche de celle qui a été adoptée pour les chemins de fer d'Algérie, et de celles qui ont été adoptées pour la Société des transports en commun de la région parisienne, le Chemin de fer métropolitain de Paris, et la Société du Nord-Sud.

Indépendamment de la prime à la recette, les chemins de fer algériens touchent une prime d'économie, cette prime est de 7 % du produit net de l'exercice envisagé. Pour déterminer ce produit net on compare les dépenses d'exploitation avec les recettes, calculées comme si elles avaient été mises au niveau réalisant pour l'ensemble des deux réseaux algériens l'équilibre entre les recettes et les dépenses pour l'exercice considéré.

Nous trouvons mauvais, la même remarque s'applique pour la T. C. R. P., le Métropolitain, le Nord-Sud, que l'on ait séparé la prime à la quantité du travail et la prime à la qualité du travail.

Il nous semble que le système de prime à l'économie

des chemins de fer algériens ne permet pas de tenir compte, pour la détermination du produit net, des conditions géographiques et économiques susceptibles d'influer sur ce produit net. On pourrait en dire autant des primes à l'économie applicables à la T. C. R. P., au Métropolitain et au Nord-Sud.

La formule algérienne de prime à l'économie peut conduire à un résultat surprenant : elle peut priver de prime un réseau dont le coefficient d'exploitation est inférieur à l'unité, si le coefficient de l'autre réseau est, sans que cela soit peut-être dû à une meilleure gestion, sensiblement inférieur au coefficient du premier.

Supposons que chacun des réseaux (ces chiffres sont absolument fictifs) ait réalisé 100 millions de recettes. Les recettes totales sont donc de 200 millions. Supposons que les dépenses d'exploitation soient de 98 millions pour le réseau A (son coefficient sera alors de $98/100$) et de 60 millions pour le réseau B (son coefficient sera alors de $60/100$). Les dépenses totales sont donc de 158 millions. Pour établir l'équilibre entre les dépenses et les recettes, il faudrait diminuer les recettes totales de $200 - 158$ soit 42 millions, et les recettes de chaque réseau de $42/200$ ou $21/100$, elles deviendraient donc égales à 79 millions pour chaque réseau. Le réseau B aurait un produit net de 19 millions, mais le réseau A, au lieu d'avoir un produit net, aurait, quoiqu'en réalité son coefficient fut inférieur à l'unité, un déficit de 19 millions, il ne toucherait pas de prime à l'économie. Un tel système ne serait admissible que si les réseaux à comparer se trouvaient dans des conditions géographiques et économiques absolument analogues : or cette condition n'est pas réalisée en France.

Les primes applicables à la Société des Transports en commun de la Région Parisienne, au Métropolitain et au Nord-Sud comprennent une prime proportionnelle aux

recettes, et une prime à l'économie représentée par un certain pourcentage de la différence entre les recettes et 0,65 de la totalité des dépenses inscrites au compte d'exploitation et des charges financières.

Il y a dans la prime applicable au Métropolitain une particularité intéressante à signaler. On donne à cette compagnie une prime supplémentaire égale, pour chaque kilomètre de ligne exploitée, à la moitié de l'excédent moyen kilométrique des recettes diverses sur le rendement moyen kilométrique des mêmes produits pendant l'exercice de 1920¹. Cette disposition s'explique par les caractères spéciaux qui présente le Métropolitain. Comme c'est un chemin de fer qui ne transporte que des voyageurs, mais qui en transporte beaucoup, la publicité, les appareils automatiques (bascules, distributeurs), les bibliothèques, peuvent être une source intéressante de profits supplémentaires. La situation n'est pas la même sur les grands réseaux français.

II

La prime de gestion, stimulant pour le capital pourrait être aussi un stimulant pour le travail et devenir un instrument de participation aux bénéfices, toutes réserves faites sur cette expression.

Elle serait divisée en trois parties égales, la prime du réseau serait constituée par le tiers de la prime globale (une fraction de ce tiers devant, dans certains cas, être versée au fonds commun), la prime du personnel serait égale aux deux autres tiers. Toutefois, afin de ne pas créer de trop fortes inégalités entre le personnel des différents réseaux, la prime ne serait égale aux deux tiers, que tant

1. Zeller, *La prime de gestion dans le nouveau régime des chemins de fer*.

que son montant n'aurait pas atteint une somme de 1 % du traitement global (indemnités diverses comprises) des agents soumis au statut et ayant reçu une gratification sur le réseau intéressé. Si son montant dépassait cette somme, l'excédent serait réduit de moitié.

Supposons que la prime d'un réseau soit de 3 millions, la prime du personnel sera de 2 millions. Si ce réseau a 30.000 agents soumis au statut, ayant reçu une gratification, et touchant en tout 150 millions, 1 % de ce traitement représentera un million et demi. La prime du personnel sera alors de $1.500.000 + \frac{2.000.000 - 1.500.000}{2}$ soit 1.750.000 francs au lieu de 2 millions.

Pour la répartition de la prime entre les agents on pourrait adopter les règles suivantes.

Il faudrait donner à ceux des agents hors statut qui ont la lourde responsabilité de la direction une prime suffisante. Aussi nous proposerions que l'on accorde aux directeurs des réseaux 1 % de la prime. En 1922, avec la formule actuelle de la prime, cela aurait représenté pour le Directeur de la compagnie du Midi, par exemple, 34.590 fr. Comme on le voit, ce chiffre serait réellement intéressant, et ne serait pas infime en comparaison du traitement. On nous objectera qu'une telle somme serait trop forte en comparaison des primes obtenues par les autres agents. Nous répondons à cela d'abord, qu'il est beaucoup plus difficile de trouver un excellent Directeur qu'un excellent homme d'équipe, et que la lourde responsabilité d'un Directeur de réseau doit entraîner de gros avantages pécuniaires, ensuite que le pourcentage de 1 % que nous réservons au Directeur n'a en soi rien d'exagéré. Une difficulté se présenterait pour la Compagnie du Nord qui est la seule n'ayant pas de Directeur unique. On pourrait, pour cette compagnie, répartir la somme réservée au Directeur dans les autres compagnies entre les chefs

de chacune des trois divisions : exploitation, matériel et traction, travaux et surveillance.

Une seconde fraction de la part de prime réservée au personnel serait affectée à des œuvres d'intérêt social : sanatoria, colonies de vacances, bourses d'études, aux fils d'agents, secours en cas de décès, etc.. Cette fraction pourrait être fixée à 19 % par exemple.

Les compagnies, actuellement, dépensent en œuvres diverses en faveur de leur personnel des sommes très importantes. Il serait à souhaiter que ces œuvres se développent le plus possible, elles développeraient chez le cheminot l'amour de son réseau. Elles permettraient également aux chefs des réseaux et à leurs familles, d'entrer plus intimement en contact avec les agents. Le cheminot se rendrait compte que son chef, s'il est un maître, peut être aussi un conseiller désintéressé. Ce résultat d'apaisement des conflits sociaux ne serait pas atteint certes du jour au lendemain. Il faudrait pour y arriver une bonne volonté tenace, mais la tenacité dans la bonne volonté aurait, croyons-nous, des effets autrement bien-faisants que ceux que certains parlementaires attendaient des formules légales de participation du personnel à la gestion.

C'est afin de favoriser le développement de ces œuvres que nous leur affectons une fraction de la prime.

Les 80 % restant seraient répartis entre les agents ayant reçu une gratification. Nous admettrions le système actuel de répartition à condition qu'on lui fasse subir des remaniements importants. On pourrait d'abord supprimer la fraction de la gratification répartie forfaitairement. (A cette fraction correspondaient, quoique poursuivant un but différent, les 19 % que, dans la formule que nous proposons, on affecterait aux œuvres de solidarité). On devrait ensuite dans la répartition relever les coefficients

des agents des échelles 14 et au-dessus, et établir une série de coefficients correspondant aux différents emplois que peuvent occuper les agents hors statut. Les rôles joués par les différents agents hors statut sont d'importance variable, il nous semble que la formule de répartition de la prime devrait tenir compte de ce fait.

Exceptions faites de la part de prime revenant au Directeur qui lui serait remise annuellement, et, le cas échéant, des parts de primes revenant à certains agents hors statut, qui, si le montant en était élevé, leur seraient également remises annuellement, la part de prime obtenue par chaque agent ne lui serait pas versée chaque année, car elle ne constituerait qu'un chiffre trop faible pour servir de stimulant. Elle serait capitalisée dans une caisse gérée par la compagnie, et serait versée aux agents à leur choix, soit au moment de leur retraite, soit au bout de deux périodes successives de 12 années, le solde étant versé au moment de la retraite. Tout agent qui quitterait le réseau aurait droit au versement immédiat des sommes portées à son compte.

Ainsi l'agent toucherait une somme qui pourrait être relativement intéressante.

Nous écartons d'autre part tout système faisant de la prime du personnel un instrument permettant à celui-ci d'acquérir des actions, et de pénétrer dans les assemblées générales et les conseils d'administration, car si la grande majorité des cheminots est composée d'éléments parfaitement calmes ne demandant qu'à travailler en paix, il y a quelques minorités remuantes, qui, profitant de l'indifférence de la masse, font beaucoup de bruit pour donner l'illusion qu'elles sont fortes. Si un jour nos chemins de fer tombaient entre leurs mains ils seraient malheureusement, irrémédiablement compromis.

III

Un des traits fondamentaux par lesquels la convention du 28 juin 1921 s'oppose à la proposition de loi de M. Blum, c'est que cette convention a conservé l'influence du capital action. Le Parlement était tellement persuadé de la supériorité économique de l'exploitation des chemins de fer par des compagnies privées, qu'il désirait vivement l'affermage du réseau de l'Etat. Reste à savoir si la nouvelle convention permet de tirer tout le rendement possible de l'élément capital.

Il y a eu au point de vue financier une tendance très nette à l'unification de nos réseaux. L'exposé des motifs du projet de loi portant approbation de la convention, dit expressément que l'on a voulu réaliser la solidarité financière entre les réseaux.

On a oublié que la véritable égalité consistait à traiter également les choses égales, et inégalement les choses inégales. Toutes nos voies ferrées ne répondent pas à des besoins identiques. On peut distinguer à cet égard trois grandes catégories de lignes.

1^o Les lignes qui traversent des régions très pauvres et ont été construites pour des raisons d'ordre exclusivement stratégique.

2^o Les lignes qui traversent des régions pauvres, sont déficitaires et ont été construites à la demande des populations, pour des raisons dites de solidarité nationale et, en réalité, d'ordre électoral.

3^o Les lignes qui traversent des régions riches, qui sont excédentaires. Ces lignes ont été construites avec la certitude qu'elles seraient d'un bon rapport.

Un régime financier différent devrait être appliqué à chacune de ces catégories. On userait pour l'exploitation des lignes à but stratégique du système de la régie inté-

ressée. L'Etat donnerait à l'exploitant une rémunération qui varierait en raison inverse du coefficient d'exploitation. Il garderait les recettes. Le déficit serait comblé au moyen de l'impôt, car ces lignes sont avant tout des engins de guerre, et les engins de guerre sont payés par l'impôt. Le système de la régie intéressée éviterait tout gaspillage.

On appliquerait à la catégorie de lignes que l'on savait devoir être, dès le début, déficitaires et qui n'ont été construites que pour des raisons d'ordre électoral le principe de l'automatisme des tarifs, de la fixité du dividende, et on userait comme stimulant pour le capital, d'une prime de gestion calculée d'après les principes que nous avons posés au premier point de ce chapitre. Ces lignes ayant en fait un intérêt presque exclusivement local, il nous semble qu'il serait juste que ce soient les usagers des régions qu'elles desservent qui en fassent uniquement les frais. Si ces petites lignes apportaient un supplément sensible de trafic aux lignes productives, ces dernières pourraient leur donner une indemnité. On aurait d'ailleurs tout intérêt à ne pas faire, officiellement tout au moins, exploiter ces petites lignes par les grandes compagnies, car l'exploitation technique de ces lignes devrait être moins onéreuse que celle des grandes compagnies. On leur donnerait un matériel plus léger, des horaires moins chargés et moins tendus, une signalisation simplifiée, un personnel restreint. En donnant à l'entreprise un caractère plus modeste, M. Colson constatait le fait pour la voie étroite, on diminue les exigences du public et on simplifie le service. Cela serait impossible si le nom de la grande compagnie paraissait ouvertement. Ces dernières pourraient constituer des filiales pour l'exploitation de ces petites lignes.

Les lignes productives, seraient soumises à un régime tout à fait différent. Les tarifs applicables à ces lignes devraient être tels qu'ils permettent de couvrir les frais

et de donner un dividende. Pour cela le conseil supérieur établirait des tarifs de base qui permettraient de couvrir les frais et de donner des dividendes dont le taux serait le taux moyen du marché des capitaux. Ces tarifs qui seraient normalement inférieurs à ceux appliqués aux lignes de la seconde catégorie, varieraient automatiquement avec le coût de la vie. On objecterait à ce système qu'il risquerait de plonger les usagers dans l'incertitude. On pourrait éviter ce reproche de la manière suivante. Les tarifs seraient révisés de 3 mois en 3 mois. On prendrait comme coefficient de variation celui de l'avant dernier trimestre. Les négociants connaîtraient ainsi trois mois à l'avance le tarif qu'on leur appliquerait. Pour faciliter les opérations de comptabilité, tant des négociants que des chemins de fer, on ne modifierait les tarifs que lorsque la hausse ou la baisse générales des prix atteindrait une proportion assez sensible : 5 % par exemple.

On ne garantirait aucun dividende pour ces lignes productives, la poursuite du dividende serait pour les compagnies le stimulant qui les pousserait à avoir une gestion aussi économique que possible.

On pourrait prévoir que, pour les lignes de la seconde et de la troisième catégorie, le principe de l'automatisme des tarifs pourrait être mis temporairement en échec si l'intérêt national l'exigeait. Mais il faudrait pour cette mise en échec, l'avis conforme du Conseil supérieur pris à la majorité des deux tiers des voix. Le déficit ainsi provoqué serait comblé par les finances publiques.

Nous ne nous faisons d'ailleurs aucune illusion sur la réalisabilité des idées que nous venons d'exposer. Il serait bien surprenant que, dans un régime parlementaire, les populations desservies par les lignes de la seconde catégorie consentent à payer plus cher, et à être moins bien servies, que les populations desservies par les lignes de la troisième catégorie.

CONCLUSION

La convention du 28 juin 1921, a été conclue dans des circonstances qui sont tout à fait différentes de celles qui ont présidé à l'élaboration des conventions antérieures, de 1883 et de 1859. Ces dernières ont eu essentiellement pour but de permettre l'extension de notre réseau national. La convention de 1921 a poursuivi deux buts : l'un de ces buts, la liquidation des conséquences de la guerre, est, comme dans les conventions antérieures, la solution d'une question de fait; l'autre, au contraire, a une portée considérable : on a voulu, selon l'expression qui forme le titre de la thèse de M. Pierre Girard, trouver la formule de : « l'organisation rationnelle des chemins de fer. »

Ce sont les principes de l'organisation rationnelle que l'on a essayé d'appliquer à la prime de gestion, qui constitue une des dispositions financières les plus importantes de la nouvelle convention. On a été amené à se poser la question suivante : les règles de gestion applicables aux chemins de fer, devront-elles être voisines de celles en usage dans l'industrie, ou de celles en usage dans les services publics non industriels, ou bien devront-elles participer des deux à la fois. C'est, croyons-nous, à cette dernière solution que l'on s'est arrêté; il semble toutefois que l'on ait plutôt rapproché les règles de gestion applicables aux chemins de fer, de celles de l'industrie, que de celles des services publics non industriels.

L'effort vers la recherche d'une meilleure organisation a cependant été entravé, partiellement tout au moins, par certains facteurs. Tout d'abord, on a parfois vu l'avenir de nos réseaux sous un jour trop favorable. La griserie, provenant des espoirs exagérés de prospérité économique, que beaucoup de personnes ont éprouvés à la fin de la guerre, a fait sentir son influence sur le nouveau régime des chemins de fer, comme sur les autres industries. Ensuite on a parfois trop simplifié le problème des chemins de fer; ce défaut est dû à la fois à l'exemple mal compris de la standardisation américaine, et à l'influence trop grande donnée à la logique abstraite dans l'étude des questions économiques. Enfin, les nouveaux courants économiques ont peut-être trop fait sentir leur influence dans le sens socialisant, car on a cru que l'union sacrée, réalisée pendant la guerre, pourrait se continuer aisément après la guerre.

Ces différents défauts proviennent d'ailleurs, à notre avis, d'une cause commune : la part trop grande donnée aux tendances subjectives, à l'influence des préférences personnelles dans l'étude des questions économiques. L'économie politique est une science, à ce titre elle doit être objective, et les applications pratiques que l'on veut en déduire doivent, elles aussi, être conduites sous l'influence de la méthode objective.

Ayant ainsi dégagé ces influences bonnes et mauvaises, nous croyons pouvoir être maintenant en mesure de donner un jugement d'ensemble sur la prime de gestion.

La prime de gestion nous paraît être une institution qui, au point de vue financier, pourra dans l'ensemble, donner d'assez bons résultats; au point de vue social, considérée comme instrument de participation du personnel aux bénéfices, elle ne jouera qu'un rôle faible; envisagée comme moyen de faire participer le personnel de gestion,

elle n'est pas sans contenir en elle le germe de certains dangers pour l'avenir de nos réseaux. En un mot nous pensons qu'elle n'est pas tout à fait au point.

C'est parce que la prime de gestion nous paraît, dans sa forme actuelle, dont nous ne méconnaissions pas d'ailleurs les avantages, présenter certains inconvénients, que nous avons recherché un autre système. On a pu se rendre compte que, essayant de tenir compte des circonstances défavorables ou favorables qui influent sur les dépenses de nos réseaux, le système que nous avons proposé tendait surtout à pousser nos réseaux à gérer économiquement. Pour, selon l'expression de List, porter au maximum le développement des « forces productives nationales », il faut éviter avec soin toute déperdition inutile de ces forces. La gestion économique, au sens vulgaire du mot, nous semble devoir commander les règles de gestion des services publics non industriels, *a fortiori* doit-elle dominer celles des services publics industriels. Elle a toujours été en honneur dans les compagnies françaises de chemins de fer, et c'est pour cela que pour notre part nous préférons l'exploitation par les compagnies à l'exploitation par l'Etat.

Vu :
Le Doyen,
L. DUGUIT.

Vu, bon à imprimer
Le Président,
G. PIROU.

Vu et permis d'imprimer :
Bordeaux, le 10 mai 1924
Le Recteur de l'Académie,
F. DUMAS

BIBLIOGRAPHIE

I

Ouvrages généraux.

- Allix.** — Traité élémentaire de science financière et de législation financière française. Paris, 1921.
- Berthelemy.** — Traité élémentaire de Droit administratif. Paris, 1921.
- Bonnecase.** — Traité de Droit commercial maritime. Paris, 1923.
- Duguit.** — Traité de Droit constitutionnel, t. I. Paris, 1921.
- Gide.** — Cours d'économie politique. T. I, Paris, 1921, t. 2, Paris, 1923.
- Zagorski (Simon).** — La république des soviets. Bilan économique. Paris, 1921.

II

Ouvrages sur les chemins de fer.

- Bloch (Richard).** — Questions de chemins de fer, études commerciales. Paris, 1922.
- Bordas.** — Leçons sur les chemins de fer. Paris, 1922.
- Colson.** — Transports et tarifs. Paris, 1908.
- Hennequin.** — Manuel des transports commerciaux et de douane. Paris, 1919.
- Garnaud.** — Rapports de l'Etat et des grandes compagnies de chemins de fer sous le régime de la convention du 28 juin 1921. *Thèse*, Bordeaux, 1922.
- Girard.** — L'exploitation rationnelle des chemins de fer en France. *Thèse*, Montpellier, 1923.
- Picard.** — Traité des chemins de fer. Paris, 1887.

Trouillier. — Vers un nouveau régime des chemins de fer d'intérêt général. *Thèse*, Paris, 1920.

Zoeller. — La prime de gestion dans le nouveau régime des chemins de fer. *Thèse*, Paris, 1922.

III

Documents parlementaires et documents officiels des réseaux.

Journal officiel de la République française.

Documents parlementaires de la Chambre des députés :

Rapports : n° 3345. Annexe au procès-verbal de la séance du 30 mai 1917, projet de loi sur le relèvement de 15 % des tarifs de chemins de fer.

N° 5063. Annexe au procès-verbal de la séance du 11 octobre 1918. Projet de loi sur une modification des conventions de 1883.

N° 862. Annexe au procès-verbal de la séance du 18 mai 1920. Projet de loi relatif au nouveau régime des chemins de fer, présenté par M. Le Troquer, Ministre des Travaux Publics et M. François Marsal, ministre des Finances.

N° 943. Annexe au procès-verbal de la séance du 27 mai 1920. Proposition de loi tendant à l'établissement d'un nouveau régime pour les chemins de fer, présentée par M. Loucheur.

N° 1456. Annexe au procès-verbal de la 2^e séance du 30 juillet 1920, rapport fait au nom de la Commission des Travaux publics, par M. Henri Lorin.

N° 1464. Annexe au procès-verbal de la 2^e séance du 30 juillet 1920. Proposition de loi sur l'organisation du service public des chemins de fer par la nationalisation industrielle, présentée par M. Léon Blum.

N° 1496. Annexe au procès-verbal de la 2^e séance du 31 juillet. 1920 Avis présenté au nom de la Commission du Travail par M. Chabrun.

N° 1497 et 1498. Annexe au procès-verbal de la 2^e séance du 31 juillet 1920. Avis présenté au nom de la commission des Finances par MM. Maunoury et Dutreil.

N° 1629. Annexe au procès-verbal de la séance du 18 novembre 1920. Rapport supplémentaire fait par M. H. Lorin.

N° 1752. Annexe au procès verbal de la séance du 3 décembre 1920. Avis supplémentaire présenté par MM. Maunoury et Dutreil.

N° 3186. Annexe au procès-verbal de la séance du 18 octobre 1921. Rapport fait au nom de la commission des Travaux-Publics par M. H. Lorin.

N° 3247. Annexe au procès-verbal de la séance du 21 octobre 1921. Avis présenté au nom de la commission du Travail par M. Chabrun.

N° 3248 Annexe au procès-verbal de la séance du 21 octobre 1921. Avis présenté au nom de la Commission des Finances par M. Dutreil.

Documents parlementaires du Sénat.

Rapports n° 627. Annexe au procès-verbal de la séance du 31 décembre 1920, rapport fait au nom de la commission des Chemins de fer par M. Fernand Rabier.

N° 421. Annexe au procès-verbal de la séance du 9 juin 1920. Rapport supplémentaire fait au nom de la Commission des chemins de fer par M. Fernand Rabier.

N° 486. Annexe au procès-verbal de la séance du 28 juin 1921. Avis présenté au nom de la Commission des Finances par M. Raphaël Georges Lévy.

N° 505. Annexe au procès-verbal de la séance du 30 juin 1921. 2^e rapport supplémentaire présenté par M. Fernand Rabier.

Débats parlementaires de la Chambre.

Séances de la Chambre des 7 décembre, 9 décembre (1^{re} et 2^e séances); 13 décembre, 14 décembre (1^{re} et 2^e séances); 15, 16 (2^e séance); 17, (1^{re} séance); 18 décembre 1920 (1^{re} et 2^e séances); 25 octobre 1921 (1^{re} séance); 26 (1^{re} séance); 27 (1^{re} et 2^e séances); 28 octobre 1921 (1^{re} et 2^e séances).

Journal Officiel des 8, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 19 décembre 1920; 26, 27, 28, 29 octobre 1921.

Débats parlementaires du Sénat.

Séances du Sénat du 5 juillet 1921, 7 juillet (1^{re} et 2^e séances), 8 (1^{re} et 2^e séances); 9 juillet 1921 (1^{re} séance); *Journal officiel* des 6, 8, 9, 10 juillet 1921.

Comptes rendus des assemblées d'actionnaires des grandes compagnies de chemins de fer français.

IV

Revues spéciales et journaux professionnels.

Chronique des transports.

Le cheminot de France.

Journal de la Fédération des cadres.

Revue générale des chemins de fer et tramways.

La tribune des cheminots.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction. — <i>La situation de nos chemins de fer après la guerre, la nouvelle convention, la place de la prime de gestion dans cette convention</i>	7
 Chapitre premier. — <i>Ce qu'on avait fait avant la nouvelle convention pour intéresser les actionnaires et le personnel à la bonne marche des chemins de fer</i>	17
I. Ce qu'on avait fait pour intéresser les actionnaires à la bonne marche des chemins de fer.....	17
II. La participation aux bénéfices. Son application sur le P. O. Les gratifications	23
III. La participation à la gestion. Elle n'existait pas à proprement parler	26
 Chapitre II. — <i>Etude objective de la prime de gestion</i>	27
I. Etude du mécanisme de la prime et des institutions annexes	28
II. Le courant d'idées d'économie nouvelle : son influence sur la prime de gestion et les institutions annexes	46
III. La prime a-t-elle satisfait les intéressés	76
 Chapitre III. — <i>La critique de la prime de gestion</i>	84
I. Critique de la prime considérée comme stimulant pour le capital	85
II. Critique de la prime considérée comme stimulant pour le personnel	102

Chapitre IV. — Essai d'une nouvelle formule de prime de gestion : prime des actionnaires et prime du personnel	113
I. Essai, dans le cadre des principes généraux posés par la nouvelle convention d'une formule de prime considérée comme stimulant pour le capital ..	114
II. La répartition au personnel d'une part de la prime, considérée comme moyen de participation aux bénéfices. Modalités de cette répartition. Rejet de la participation à la gestion	127
III. Critique de l'unitication financière de nos réseaux. Essai d'un système permettant à l'élément capital de donner son plein rendement. Irréalisation pratique de ce système	131
Conclusion	135
Bibliographie	139

ERRATA

Page	8	ligne	20	:	Ce n'est que le 24 octobre, <i>ajouter</i> 1919.
—	—	—	26	:	<i>au lieu de</i> jointes à l'imagination, <i>lire</i> jointes à l'inaction.
—	9	—	3	:	<i>au lieu de</i> aucunes anction, <i>lire</i> aucune sanction.
—	19	—	28	:	et toutes les com, <i>ajouter</i> pagnies sauf celle du Nord.
—	35	—	20, 21	:	<i>au lieu de</i> pénalisations supplémentaires, <i>lire</i> pénalisation supplémentaire.
—	36	—	13, 14	:	<i>au lieu de</i> l'excédent <i>lire</i> le total.
—	38	—	33	:	<i>au lieu de</i> 3.188.721 fr. 20, <i>lire</i> 3 millions 188.720 fr. 20.
—	—	—	35	:	<i>au lieu de</i> 271.196 fr. 13, <i>lire</i> 271.196 fr. 14.
—	62	—	16	:	<i>au lieu de</i> diminution <i>lire</i> augmentation.
—	108	—	16	:	<i>au lieu de</i> caaple <i>lire</i> capable.
—	125	—	13	:	<i>au lieu de</i> l'excédent dépasse, <i>lire</i> la prime dépasse.
